

**ЛЬВІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВЕТЕРИНАРНОЇ
МЕДИЦИНИ ТА БІОТЕХНОЛОГІЙ
ІМ. С. З. ГЖИЦЬКОГО
КАФЕДРА ПІДПРИЄМНИЦТВА ТА ТОРГІВЛІ**



**МАТЕРІАЛИ V ВСЕУКРАЇНСЬКОЇ НАУКОВО-ПРАКТИЧНОЇ
КОНФЕРЕНЦІЇ
«ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ ТА СОЦІАЛЬНІ СКЛАДОВІ
РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦТВА»
ПРІОРИТЕТНИЙ НАПРЯМ 2026 «СУЧАСНІ БІЗНЕС-ТЕХНОЛОГІЇ»**



Київ
Видавець Цибульська
2026

УДК 334:001.89](477)(06.034)

О-64

О-64 Організаційно-економічні та соціальні складові розвитку підприємництва: матеріали V Всеукраїнської науково-практичної конференції [За ред. Ю.Губені, І.Яціва, Н.Райтер], 27 травня 2026 р. Львів: ЛНУВМБ ім. С. З. Гжицького, 2026. 380 с.

ISBN 978-617-8324-83-4

Рекомендовано до друку та поширення через мережу Інтернет Вченою радою факультету управління, економіки та права Львівського національного університету ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького (протокол № 7 від 26.05.2026 р.)

Рецензенти:

Сергій КАСЯН – д.е.н., доцент, професор кафедри маркетингу Національного технічного університету «Дніпровська політехніка»;

Роман СТУПЕНЬ – д.е.н., професор, академік АЕНУ, завідувач кафедри геодезії та геоінформатики ЛНУВМБ ім. С. З. Гжицького;

Збірник матеріалів V Всеукраїнської науково-практичної конференції «Організаційно-економічні та соціальні складові розвитку підприємництва» (пріоритетний напрям 2026 року – «Сучасні бізнес-технології») містить результати наукових досліджень і практичних напрацювань у сфері розвитку підприємницької діяльності. У виданні висвітлено актуальні питання впровадження сучасних бізнес-технологій, цифровізації, інноваційного розвитку та підвищення конкурентоспроможності підприємств. Значну увагу приділено розвитку аграрного підприємництва, ефективності функціонування агробізнесу та забезпеченню його сталого розвитку в умовах сучасних викликів. Збірник розрахований на науковців, викладачів, здобувачів освіти, підприємців та фахівців, зацікавлених у розвитку сучасного бізнесу.

Відповідальність за зміст та достовірність публікованих матеріалів несуть автори. Тексти подано у авторській редакції.

УДК 334:001.89](477)(06.034)

ISBN 978-617-8324-83-4

© Кафедра підприємництва та торгівлі
ЛНУВМБ ім. С. З. Гжицького, 2026
© Видавець Цибульська, 2026

ЗМІСТ

Вступ

Секція 1. Теоретичні основи, методологія та регулювання підприємницької діяльності в Україні / Theoretical foundations, methodology and regulation of entrepreneurial activity in Ukraine

Олександр ШПИКУЛЯК

Владислав ШПИКУЛЯК

РЕКОНСТРУКТИВНА РОЛЬ КООПЕРАЦІЇ У РОЗВИТКУ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА..... 18

Олексій МОГИЛЬНИЙ

Микола МАЛІК

Володимир АНІКЕЄНКО

РЕГУЛЮВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ МАЛИХ ФОРМ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В УКРАЇНИ ТА ЄВРОСОЮЗІ..... 20

Юрій ГУБЕНІ

TECHNO-ENTREPRENEURSHIP: ЕВОЛЮЦІЯ ПІДПРИЄМНИЦТВА ВІД ДУХУ» ДО ТЕХНОЛОГІЇ..... 23

Вікторія ОНЕГІНА

РЕЗІЛЬЄНТНІСТЬ АГРАРНОГО БІЗНЕСУ: МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ОЦІНКИ..... 25

Георгій ЧЕРЕВКО

Ірина ЧЕРЕВКО

РОЛЬ МІЖНАРОДНИХ ІНСТИТУЦІЙ У ТРАНСФОРМАЦІЇ СІЛЬСЬКОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА УКРАЇНИ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ: БАЛАНС МОЖЛИВОСТЕЙ ТА ВИКЛИКІВ..... 28

Gediminas RADZEVIČIUS

Julius RAMANAUSKAS

FACTORS DETERMINING THE INNOVATIVENESS AND EFFICIENCY OF SEA BUCKTHORN FARMS: A SUSTAINABLE DEVELOPMENT PERSPECTIVE..... 31

Vitaliy KRUPIN

STRUCTURAL DUALISM OF UKRAINIAN AGRICULTURE: A MISSING DIMENSION IN THE EU ACCESSION DEBATE..... 34

Oleh KARYY

GLOBALNE STUDIA PRZYPADKÓW PRZEDSIĘBIORCZOŚCI ROLNICZO-AKADEMICKIEJ: ANALIZA PORÓWNAWCZA..... 36

Vitaly ZINOVCHUK

Anastasia KLAPISHEVSKA

THE “LAST MILE” STRATEGY AS A MAINSTREAM OF LOGISTICS ENTREPRENEURSHIP..... 39

Василь МАГАС

ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ АГРАРНОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ У СВІТЛІ СУЧАСНИХ ГЛОБАЛЬНИХ ТА ЛОКАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ.....	42
--	-----------

Діана ШЕЛЕНКО

Андрій БОЙЧУК

Владислав СЕМЕНЮК

ЛІЦЕНЗУВАННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УКРАЇНІ	45
--	-----------

Ірина ОЛЕКСИН

ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА	47
--	-----------

Святослав ГРОМЯК

ДЕТЕКЦІЯ АКсіОЛОГіЧНОЇ БРЕХНІ В ПРОГРАМАХ СТИМУЛЮВАННЯ АПК: ЗАСТОСУВАННЯ ІНФОРМАЦІЙНОЇ МОДЕЛІ «ВАЛІДАТОР СТРАТЕГІЙ» ДЛЯ ВИЯВЛЕННЯ «ЕФЕКТУ ЛОМЕХУЗИ»	50
--	-----------

Алла ІВАНИШИН,

Тетяна БУБЕЛА

ІНТЕГРОВАНІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯК ОСНОВА СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА	54
---	-----------

Олександр АВЕРЧЕВ

Ганна ЖОСАН

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ АГРАРНОГО СЕКТОРУ ЯК ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ.....	57
---	-----------

Тетяна СТАНЬКО

МЕНЕДЖМЕНТ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ЕКОНОМІЧНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ.....	59
---	-----------

Андрій-Володимир МІДИК

ОРГАНІЗАЦІЙНІ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ КОМАНДАМИ РОЗРОБНИКІВ У ЦИФРОВОМУ ПІДПРИЄМНИЦТВІ.....	62
--	-----------

Ольга ГОНЧАРЕНКО

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СИНЕРГІЇ В ПРОЦЕСАХ M&A	64
--	-----------

Ольга ФЕДИК

Сергій ФЕДИК

РИЗИК-ОРІЄНТОВАНЕ АДМІНІСТРАТИВНЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ.....	67
---	-----------

Олег КОЛЕСНИК

ЗАВДАННЯ ТА ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ МАЛИХ ПІДПРИЄМСТВ	69
---	-----------

Tetiana ONOKIIENKO

EXPERT ANALYTICS OF FINANCIAL RISKS OF INNOVATIVE PROJECTS UNDER CONDITIONS OF UNCERTAINTY.....	71
--	-----------

Василь РУСАНЮК

**ІНСТИТУЦІЙНІ ЗАСАДИ ДЕРЖАВНОЇ ПІДТРИМКИ МАЛОГО ТА
СЕРЕДНЬОГО АГРАРНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В УКРАЇНІ..... 73**

Andrii KOZYREV

**FINANCIAL AND TECHNOLOGICAL SUPPORT FOR RURAL
ENTREPRENEURSHIP IN THE DEVELOPMENT OF TERRITORIAL
COMMUNITIES 76**

Ростислав МЕЛЬНИЧУК

**НЕТАРИФНІ РЕГУЛЯТОРНІ МЕХАНІЗМИ У ЗОВНІШНІЙ ТОРГІВЛІ
АГРАРНОЮ ПРОДУКЦІЄЮ: ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ ПРАКТИКИ
УКРАЇНИ ТА ЄС 79**

Роман РИМАР

**ОЦІНКА ПІДХОДІВ ДО ЕКОНОМІЧНОЇ ОЦІНКИ РОЗВИТКУ
ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ В СЕКТОРІ БІОЕНЕРГЕТИКИ ЗА УМОВ
НЕВИЗНАЧЕНОСТІ ТА ВІЙНИ..... 81**

Галина КУЛАЄЦЬ,

Оксана ДОСИН,

**РОЗВИТОК ПІДПРИЄМНИЦТВА В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ
ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕКОНОМІКИ 84**

**Секція 2. Стан і перспективи розвитку підприємництва / State and
prospects of entrepreneurship development.**

Юрій ЛУПЕНКО

Микола МАЛІК

**КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПІДХОДИ ДО СТИМУЛЮВАННЯ РОЗВИТКУ
ПІДПРИЄМНИЦТВА..... 87**

Світлана УРБА

**СУЧАСНІ ВИКЛИКИ РОЗВИТКУ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В
УКРАЇНІ 90**

Оксана ПОЛІНКЕВИЧ

**ЛОГІСТИКА ОСТАННЬОЇ МИЛІ ЯК МАРКЕТИНГОВИЙ ІНСТРУМЕНТ В
Е-COMMERCE: ІННОВАЦІЇ, ВИКЛИКИ ТА ПОВЕДІНКОВІ АСПЕКТИ
СПОЖИВАЧА..... 92**

Ірина КОСТЕЦЬКА

**СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНІ ПЕРЕДУМОВИ РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКОГО
ПІДПРИЄМНИЦТВА В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ 95**

Anna NOWAK

**AKTYWNOŚĆ INWESTYCYJNA GOSPODARSTW ROLNYCH JAKO PRZEJAW
ICH PRZEDSIĘBIORCZOŚCI – PRZYPADEK KRAJÓW UE 97**

Šarūnas BANEVIČIUS

Julius RAMANAUSKAS

DESIGN THINKING AS A TOOL FOR ENTREPRENEURSHIP DEVELOPMENT.....	100
--	------------

Павло МУЗИКА

Оксана САЛАМІН

Дмитро СОЛОМОНКО

ТРАНСФОРМАЦІЯ МЕХАНІЗМІВ ВІДТВОРЕННЯ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ ТА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОДОВОЛЬЧОЇ БЕЗПЕКИ В ГРОМАДАХ.....	102
---	------------

Василь ЛИПЧУК

Наталія ЛИПЧУК

СІЛЬСЬКЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО У ФОРМУВАННІ ІНТЕГРОВАНОГО СІЛЬСЬКОГО ТУРИСТИЧНОГО ПРОДУКТУ.....	104
---	------------

Іван СВИНОУС

Віталій РАДЬКО

ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В УМОВАХ ВІЙНИ.....	106
--	------------

Ігор ЯЦІВ

ПОПИТ НА МОЛОЧНУ ПРОДУКЦІЮ ЯК ЧИННИК РОЗВИТКУ МОЛОЧНОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ.....	108
---	------------

Svitlana KRAVCHENKO

THE STATE AND FINANCIAL SUPPORT FOR THE DEVELOPMENT OF RURAL ENTREPRENEURSHIP DURING WARTIME.....	111
--	------------

Anna NOWAK

Elżbieta KOŁODZIEJ

Aneta JAROSZ-ANGOWSKA

ZMIANY EFEKTYWNOŚCI GOSPODARSTW ROLNYCH KRAJÓW GRUPY WYSZEHRADZKIEJ W WARUNKACH CZŁONKOWSTWA W UNII EUROPEJSKIEJ.....	114
--	------------

Elżbieta KACPERSKA

Katarzyna ŁUKASIEWICZ

Oksana ROLYA

UWARUNKOWANIA ROZWOJU PRZEDSIĘBIORCZOŚCI KOBIET NA OBSZARACH WIEJSKICH W POLSCE.....	117
---	------------

Julia TSYBULSKA

AI-ASSISTED AND LOW-CODE DIGITAL TOOLS FOR BUILDING AN AGROBIODIVERSITY OBSERVATORY DATABASE: EVIDENCE FROM THE BIOMONITOR4CAP PROJECT.....	119
--	------------

Sergiy BALANIUK

Nataliia TYZHBIR

Maria KOSTAN

REGULACYJNO-EKONOMICZNE ŚRODOWISKO FUNKCJONOWANIA BIZNESU.....	122
---	------------

Ігор ПАСКА

Олег ДИШЛЮК

ПРОБЛЕМИ ЗБУТУ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОЇ ПРОДУКЦІЇ В УМОВАХ ВІЙНИ	124
--	------------

Марія ІЛЬІНА

ФІНАНСОВІ ПОКАЗНИКИ БЮДЖЕТІВ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД, РОЗТАШОВАНИХ У ЗОНІ МОЖЛИВИХ БОЙОВИХ ДІЙ	127
---	------------

Олександр АВЕРЧЕВ

Марія НІКІТЕНКО

СУЧАСНИЙ СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА ПІВДНЯ УКРАЇНИ В УМОВАХ ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ	129
---	------------

Назар КУДЛА

ПІДПРИЄМНИЦЬКІ ІНІЦІАТИВИ СЕЛЯНСЬКИХ ГОСПОДАРСТВ У НАДАННІ ОСВІТНІХ ПОСЛУГ – ПІДТРИМКА, РОЗВИТОК І ПЕРСПЕКТИВИ	132
---	------------

Віталій РУСАН

РОЗВИТОК АГРАРНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В УМОВАХ ЗНЯТТЯ МОРАТОРІЮ НА РИНКОВИЙ ОБІГ ЗЕМЕЛЬ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО ПРИЗНАЧЕННЯ	135
---	------------

Олег БЕНДАСЮК

Тетяна КВЯТКО

СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНІ СКЛАДОВІ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦТВА У СФЕРІ ВЕТЕРИНАРНОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ	137
---	------------

Любов СИНЯВСЬКА

РОЗВИТОК ТА ФІНАНСОВА ПІДТРИМКА ПІДПРИЄМНИЦТВА ЯК ЧИННИК ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ	140
--	------------

Юрій ДУБНЕВИЧ

Ольга ЛИСЮК

УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА НА ОСНОВІ СУЧАСНИХ МЕТОДІВ ПРОГНОЗУВАННЯ	144
---	------------

Ігор МАГІЙОВИЧ

ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦТВА В ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАДАХ	147
--	------------

Ігор ВОРОНИЙ

ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦТВА В ПЕРІОД ДІЇ ВОЄННОГО СТАНУ	149
---	------------

Юрій КОПЧАК

Роман ЖОЛОБ

Тетяна ІЛЬКЕВИЧ ВПЛИВ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА НА ФОРМУВАННЯ РИНКОВОЇ ПОЗИЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА	152
Дмитро ПЕТРЕНКО Наталія АВЕРЧЕВА СУЧАСНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ ГАЛУЗІ ПТАХІВНИЦТВА В УКРАЇНІ	155
Владислав ЧЕРЕПЕНЯ Наталія АВЕРЧЕВА ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ СФЕРИ ПЕРЕРОБКИ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОЇ ПРОДУКЦІЇ В ХЕРСОНСЬКІЙ ОБЛАСТІ	158
Андрій-Володимир МІДИК ПЕРСПЕКТИВИ ЗАСТОСУВАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ У БІЗНЕС- ПРОЦЕСАХ ПІДПРИЄМСТВ.....	162
Ольга СУХАЙ Катерина ЧУБКО ДОСЛІДЖЕННЯ РИНКУ ЯК ІНСТРУМЕНТ МАРКЕТИНГОВОГО УПРАВЛІННЯ	164
Зіновія ЗАЛОГА Ілона ЗЕЛЕНСЬКА БРЕНДИНГ У СТРУКТУРІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ КОМПАНІЄЮ.....	167
Андрій ЛІЩИНСЬКИЙ ТРАНСФОРМАЦІЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ АГРОПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ.....	170
Світлана КОЛАЧ ПІДПРИЄМНИЦТВА В СИСТЕМІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ СТІЙКОСТІ ДЕРЖАВИ.....	173
Тетяна ПОНЕДІЛЬЧУК Віталій ПАЛАМАРЧУК ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО РОЗУМІННЯ ПОНЯТТЯ «ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ»	175
Валентина ГЕРШУК Олександр КОМАРОВ ПРОБЛЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ БУДІВЕЛЬНОЇ ГАЛУЗІ В УМОВАХ ВІЙНИ	177
Тетяна СТАРУК РОЛЬ ПЕРСОНАЛУ В ЗАБЕЗПЕЧЕННІ КОНКУРЕНТНИХ ПОЗИЦІЙ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ.....	180
Валерій МУХІН	

ВПЛИВ ВИРОБНИЧИХ ВИТРАТ НА УРОЖАЙНІСТЬ ЗЕРНОВИХ І ЗЕРНОБОБОВИХ КУЛЬТУР У СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВАХ..... 182

Віталіна МАЛЮГА

ЕКОНОМІЧНІ ІНСТРУМЕНТИ ТА ТЕХНОЛОГІЇ РОЗВИТКУ ОРГАНІЧНОГО САДІВНИЦТВА В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ..... 184

Ігор ГУЦУЛЯК

СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНІ ДЕТЕРМІНАНТИ ТА СТРАТЕГІЧНІ ПРІОРИТЕТИ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦТВА В ТЛУМАЦЬКОМУ РЕГІОНІ..... 186

Мирослава ГУЦУЛЯК

Руслана ДРАНЧУК

ТРАНСФОРМАЦІЯ СИСТЕМ УПРАВЛІННЯ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ У КРИЗОВИХ УМОВАХ..... 189

Леся КАСІЙ

СТАН І ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦТВА НА САМБІРЩИНІ 191

Аліна САМУЛЕНКО

ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦТВА У СФЕРІ ТРАНСПОРТНО-ЛОГІСТИЧНИХ ПОСЛУГ УКРАЇНИ 194

Сергій КОЛПАК

Артем СКАЛАЦЬКИЙ

ВПЛИВ РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙ НА СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ АГРОБІЗНЕСУ 197

Секція 3. Інноваційні бізнес-технології та цифрова трансформація підприємництва / Innovative business technologies and digital transformation of entrepreneurship

Іван БАЛАНЮК

Ігор МЕЛЬНИК

Юліана СЕМЧУК

КОНТРОЛЬ ТА АНАЛІЗ ВИКОРИСТАННЯ ВИРОБНИЧИХ ЗАПАСІВ В СИСТЕМІ ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПІДПРИЄМСТВА 200

Ростислав СЛАВ'ЮК

СВІТОВІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ СМАРТ-ТОРГІВЛІ 202

Олена ЛАЗАРЄВА

КОНЦЕПЦІЙНІ ЗАСАДИ ЗАПРОВАДЖЕННЯ БІЗНЕС-ТЕХНОЛОГІЙ У СФЕРІ ЗЕМЛЕКОРИСТУВАННЯ 205

Ірина ГОНЧАРЕНКО

д.е.н. професор

ІНТЕГРОВАНІЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ АУТСОРСИНГУ ПІДПРИЄМСТВ	208
Ігор ФРАНІВ	
ІШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ У ПРИЙНЯТТІ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ПІДПРИЄМСТВІ	211
Богдан ШЕВЧИК	
ФУТУРОСИНЕРГЕТИКА АКСІОЛОГІЇ КУЛЬТУРИ НООЕКОНОМІКИ	214
Indrè KAIKARÈ	
THE IMPACT OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE ON RECRUITMENT PROCESS EFFECTIVENESS	217
Зінаїда ЖИВКО	
Мирослава СТАДНИК	
ЛОГІСТИЧНІ ІННОВАЦІЇ В ТУРИСТИЧНОМУ БІЗНЕСІ.....	220
Ірина КОШКАЛДА	
Оксана ПРОКОПИШИН	
ТРАНСФОРМАЦІЯ СИСТЕМ УПРАВЛІННЯ АГРОБІЗНЕСОМ НА ЗАСАДАХ ЕКОСИСТЕМНОГО ПІДХОДУ.....	223
Володимир КРУПА	
СУЧАСНІ БІЗНЕС-ТЕХНОЛОГІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ КОМЕРЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ СУБ'ЄКТІВ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА.....	226
Катерина ЯНКОВСЬКА	
Ганна СИРОТЮК	
АВТОМАТИЗАЦІЯ ОБЛІКОВИХ ПРОЦЕСІВ ЯК СКЛАДОВА ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕСУ	229
Наталія ЗЕЛІСКО	
УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ТА ВЕРИФІКАЦІЯ ДАНИХ У ФОРМУВАННІ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА.....	231
Наталія РАЙТЕР	
Галина МАЦЬКІВ	
ЗАСТОСУВАННЯ KPI ТА СИСТЕМ РАННЬОГО ОПОВІЩЕННЯ ДЛЯ МІНІМІЗАЦІЇ БІЗНЕС-РИЗИКІВ.....	233
Наталія МАРКОВИЧ	
ЦИФРОВІЗАЦІЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ	236
Леся ГЛУБІШ	
ДІДЖИТАЛІЗАЦІЯ ПРОДОВОЛЬЧИХ ТОВАРОПОТОКІВ	239
Руслана МАГІЙОВИЧ	

ІННОВАЦІЙНІ БІЗНЕС-МОДЕЛІ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВОЄННОЇ ЕКОНОМІКИ.....	242
---	------------

Оксана РУБАЙ

ФІНАНСОВІ ТЕХНОЛОГІЇ (FINTESCH) В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ.....	245
--	------------

Ольга ШОЛУДЬКО

Оксана ГРИЦИНА

КОНЦЕПТУАЛЬНА МОДЕЛЬ ФІНАНСОВИХ РІШЕНЬ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВІЙНИ.....	247
--	------------

Андрій КОЛОДІЙ

ФІНАНСОВІ ТЕХНОЛОГІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ПІДПРИЄМНИЦТВА В УКРАЇНІ.....	250
--	------------

Олеся БІНЕРТ

Олег ФІНЯК,

ОСОБЛИВОСТІ ЗАПРОВАДЖЕННЯ ЦИФРОВІЗАЦІЇ У ПРОЦЕСИ МЕНЕДЖМЕНТУ.....	253
--	------------

Ірина КОЛОДІЙ

УПРАВЛІННЯ РЕПУТАЦІЙНИМИ РИЗИКАМИ ПІДПРИЄМСТВА В ЦИФРОВОМУ СЕРЕДОВИЩІ.....	256
---	------------

Михайло ЛИЗАК

DATA-DRIVEN МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ОСНОВА ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ПІДПРИЄМНИЦТВА ТА ПЕРЕХОДУ ВІД ІНТУЇТИВНИХ ДО АЛГОРИТМІЧНИХ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ.....	259
--	------------

Ольга ФЕДИК

Сергій ФЕДИК

РИЗИКИ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙНИХ БІЗНЕС-ТЕХНОЛОГІЙ.....	261
--	------------

Юрій ТОМАШЕВСЬКИЙ

ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ БРЕНДОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ СПОЖИВЧОГО РИНКУ.....	263
---	------------

Лілія ХАРЧЕВНІКОВА

Володимир ЄМЕЦЬ

УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМИ РИЗИКАМИ ТУРИСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ.....	266
---	------------

Олександра ШАЛЕВА

МОЖЛИВОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ШІ-АСИСТЕНТІВ У БІЗНЕСІ.....	269
---	------------

Юрій ФЕСІНА

ЦИФРОВА ПЛАТФОРМА ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ В АГРОБІЗНЕСІ.....	272
--	------------

Лариса МАЛІК

ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ.....	275
---	------------

Андрій СУХОСТАВЕЦЬ

УПРАВЛІННЯ ЦІНОВОЮ ПОЛІТИКОЮ ПІДПРИЄМСТВ У КОНТЕКСТІ СУЧАСНИХ РИНКОВИХ РИЗИКІВ.....	277
--	------------

Інна ТОМАШУК

ЦИФРОВІЗАЦІЯ АГРОБІЗНЕСУ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ.....	279
--	------------

Богданна КОСОВИЧ

ВИКОРИСТАННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ПРОДУКТІВ У ПІДПРИЄМНИЦЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ	282
---	------------

Ігор ІВАНИЦЬКИЙ

ВИКОРИСТАННЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ.....	285
--	------------

Андрій-Володимир МІДИК

Ольга ЛИСА

ВИКОРИСТАННЯ НЕЙРОМЕРЕЖЕВИХ МОДЕЛЕЙ ДЛЯ АНАЛІЗУ ПОВЕДІНКИ СПОЖИВАЧІВ	288
---	------------

Валентин СМОЛІНСЬКИЙ

ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ У ПІДПРИЄМНИЦТВІ: ВІД ЦИФРОВОЇ РИТОРИКИ ДО КОНКРЕТНИХ БІЗНЕС-РЕЗУЛЬТАТІВ.....	290
---	------------

Марко ГУБЕНІ

СИСТЕМА РОБОТИ З КЛІЄНТАМИ ТОУОТА ЯК ОСНОВА СУЧАСНИХ ТЕХНОЛОГІЙ ПРОДАЖУ В АВТОМОБІЛЬНОМУ БІЗНЕСІ.....	293
--	------------

Юрій ЧУПЛІ

РОЗВИТОК КЛІЄНТООРІЄНТОВАНИХ БІЗНЕС-ТЕХНОЛОГІЙ ЛАБОРАТОРНИХ МЕРЕЖ	294
--	------------

Віктор СОЛТИС

БІЗНЕС-ТЕХНОЛОГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦТВА В ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАДАХ.....	296
---	------------

Артем ДРОБОТЕНКО

СУЧАСНІ ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ.....	298
--	------------

Андрій-Володимир МІДИК

ХМАРНІ ТЕХНОЛОГІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ІТ-КОМПАНІЙ	300
---	------------

Ігор РЕПЕТА

ІНСТИТУЦІЙНЕ СТИМУЛЮВАННЯ ІННОВАЦІЙНИХ БІЗНЕС-ТЕХНОЛОГІЙ В УКРАЇНСЬКОМУ ІТ-СЕКТОРІ: ДОСВІД ДІЯ.CITY.....	302
---	------------

Андрій-Володимир МІДИК

ВИКОРИСТАННЯ ТЕХНОЛОГІЙ BIG DATA У СУЧАСНИХ БІЗНЕС-МОДЕЛЯХ ПІДПРИЄМСТВ..... 305

Інна КУЛІШ

ЦИФРОВІ ІНСТРУМЕНТИ ТА ОНЛАЙН-ПЛАТФОРМИ У СФЕРІ ТУРИСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ 306

Оксана КРУПА

ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО ПЕРСОНАЛІЗАЦІЇ ТУРИСТИЧНИХ ПОСЛУГ У КОНТЕКСТІ РОЗВИТКУ СУЧАСНОГО ТУРИСТИЧНОГО БІЗНЕСУ..... 309

Оксана БЕРЕЗІВСЬКА

ІННОВАЦІЙНІ БІЗНЕС-ТЕХНОЛОГІЇ ЯК ЧИННИК РОЗВИТКУ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ..... 312

Ірина ДИДІВ

ГАСТРОНОМІЧНИЙ ТУРИЗМ ЯК ІННОВАЦІЙНИЙ НАПРЯМ РОЗВИТКУ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В УКРАЇНІ 315

Зоя ПАВУСКО

ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ ДЛЯ ОПТИМІЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ У МАЛОМУ ПІДПРИЄМНИЦТВІ 318

Ірина ХРОБУСТ

Вероніка ЧЕРНИШ

ВПЛИВ СОЦІАЛЬНИХ МЕРЕЖ НА ПСИХОЕМОЦІЙНИЙ СТАН ТА ПСИХОЛОГІЧНУ СТІЙКІСТЬ ПІДЛІТКІВ 320

Marius ZAMKAUSKAS

KNOWLEDGE CAPITAL AND DYNAMIC CAPABILITIES AS FOUNDATIONS OF ORGANIZATIONAL RESILIENCE..... 322

Oleksandra ROZHENKO

Afreen JAHAN

GREEN LOGISTICS IN E-COMMERCE: THEORETICAL FOUNDATIONS AND CONCEPTUAL FRAMEWORK FOR CROSS-COUNTRY ANALYSIS.... 325

Даніїл ДЕРЕВ'ЯНКО

ІНВЕСТИЦІЙНО-ІННОВАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТЕХНОЛОГІЧНОГО ОНОВЛЕННЯ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ 328

Орися ВАСИЛИНА

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ БІОГОСПОДАРСТВА ЯК ЧИННИК ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦТВА 330

Марія ГАРАСИМЛЮК

Тетяна БІЛОЦЕРКОВИЧ

ТЕОРІЯ ОБМЕЖЕНЬ ЯК ІНСТРУМЕНТ ОПЕРАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ: ВІД ПЛЯШКОВОГО ГОРЛЕЧКА ДО СИСТЕМНОГО ВДОСКОНАЛЕННЯ 332

Мар'яна ДОРОШ-КІЗИМ

ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ У ЦИФРОВОМУ МАРКЕТИНГУ ЯК ІННОВАЦІЙНА БІЗНЕС-ТЕХНОЛОГІЯ ТРАНСФОРМАЦІЇ ПІДПРИЄМНИЦТВА..... 334

Лілія БАЛАШ

Ольга ТОРБА

Ростислав КРИВИЙ

ВПЛИВ ЦИФРОВІЗАЦІЇ НА ЛОГІСТИЧНІ ПРОЦЕСИ ТА УПРАВЛІННЯ ЛАНЦЮГАМИ ПОСТАВОК СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА 338

Андрій-Володимир МІДИК

ІНТЕГРАЦІЯ DEVOPS-ПІДХОДІВ У БІЗНЕС-ПРОЦЕСИ ІТ-ПІДПРИЄМСТВ..... 339

Ірина ЛІЩИНСЬКА

ІННОВАЦІЙНІ ІТ-РІШЕННЯ ТА АВТОМАТИЗАЦІЯ ЛОГІСТИЧНИХ ПРОЦЕСІВ ЯК ЧИННИКИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМНИЦТВ 341

Марина ПАВЛОВА

ВПЛИВ ІННОВАЦІЙ НА РІВЕНЬ ЗАДОВОЛЕНOSTІ ТА ЛОЯЛЬНОСТІ КЛІЄНТІВ..... 344

Андрій-Володимир МІДИК

ВИКОРИСТАННЯ ГЕНЕРАТИВНОГО ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ ДЛЯ АВТОМАТИЗАЦІЇ КОРПОРАТИВНИХ ПРОЦЕСІВ..... 345

Лілія БАЛАШ

Ірина РАДЕЛИЦЬКА

Ростислав КРИВИЙ

ВПЛИВ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ НА ТРАНСФОРМАЦІЮ ПІДПРИЄМНИЦТВА: ВІД АВТОМАТИЗАЦІЇ ДО НОВИХ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ..... 347

Тетяна ОНОКІЄНКО

МЕТОДИ ЕКСПЕРТНОЇ АНАЛІТИКИ В ОЦІНЦІ ГОТОВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ДО ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ..... 349

Марта ДОРОШ

ІННОВАЦІЙНА АДАПТИВНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА..... 351

Андрій БІЛИЙ

ВИМІРЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ: СИСТЕМА КРІ ТА ОЦІНЮВАННЯ ROI 355

Олександр ХОЛОД

**ЦИФРОВІЗАЦІЯ ТА АНАЛІТИЧНІ ІНСТРУМЕНТИ АДАПТИВНОГО
СТРАТЕГІЧНОГО ЦІНОУТВОРЕННЯ У ПІДПРИЄМНИЦЬКІЙ
ДІЯЛЬНОСТІ..... 357**

Андрій-Володимир МІДИК

**ЗАСТОСУВАННЯ ТЕХНОЛОГІЙ ЦИФРОВИХ ДВІЙНИКІВ У
ПІДПРИЄМНИЦЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ 359**

Дмитро СТІХОВСЬКИЙ,

**ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ МОЛОЧНОГО СКОТАРСТВА В УМОВАХ ВІЙНИ
..... 361**

Галина КУЛАЄЦЬ

Оксана ДОСИН

**МАРКЕТИНГ ЧЕРЕЗ ЕМОЦІЇ ЯК СПОСІБ ВПЛИВУ НА СПОЖИВАЧІВ
..... 363**

Андрій-Володимир МІДИК

**ІНТЕЛЕКТУАЛЬНІ РОБОТИЗОВАНІ КОМПЛЕКСИ ЯК ІНСТРУМЕНТ
ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ 366**

Софія АМОСОВА

Андрій ШАБАНОВ

**СМАРТ-ЛОГІСТИКА ХАРЧОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ В ЗАКЛАДІ ОСВІТИ
..... 368**

Михайло ІВАЩЕНКО

**ІНТЕГРАЦІЯ ГЕНЕРАТИВНОГО ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В БІЗНЕС-
ПРОЦЕСИ ПІДПРИЄМСТВ: ЕКОНОМІЧНІ ПЕРЕВАГИ, РИЗИКИ ТА
ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ..... 370**

Олександр ЛИЗЕНКО

ВПЛИВ ПРОЦЕСУ ЦИФРОВІЗАЦІЇ НА РИНОК ПРАЦІ..... 373

Вікторія ГУМЕНЮК

Анна СИНИЦЯ

Людмила ПОЛЯНСЬКА

**СУЧАСНІ БІЗНЕС-ТЕХНОЛОГІЇ ТА ЇХ ВПЛИВ НА РОЗВИТОК
ПІДПРИЄМСТВ..... 375**

Наталія ГОТРА

Таїсія МУЦИН

**ВИКОРИСТАННЯ ТЕХНОЛОГІЙ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В
ОПТИМІЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО
ПІДПРИЄМНИЦТВА..... 378**

ВСТУП

В умовах глибоких соціально-економічних трансформацій, викликаних широкомасштабною військовою агресією російської федерації проти України, підприємництво набуло не лише економічного, а й стратегічного значення. Його роль у забезпеченні життєздатності економіки, адаптації до викликів та сталого розвитку зростає з кожним днем. На цьому тлі змінюються як організаційно-економічні, так і соціальні параметри ведення підприємницької діяльності. Одними з ключових змін стали релокація підприємств із зони бойових дій до Західної України та зростання активності місцевих бізнес-ініціатив, що значною мірою спричинено високим рівнем суспільної єдності у боротьбі за незалежність держави. Під впливом європейських інтеграційних процесів у нас розпочалось формування нової бізнес-культури.

Саме ці питання стали в центрі уваги учасників V Всеукраїнської науково-практичної конференції *«Організаційно-економічні та соціальні складові розвитку підприємництва»*, яка відбулася 27 травня 2026 року на базі кафедри підприємництва та торгівлі Львівського національного університету ветеринарної медицини та біотехнологій ім. С.З.Гжицького. Незважаючи на формальну ознаку Всеукраїнської, завдяки участі науковців із Польщі, Литви та Чехії конференція фактично набула міжнародного статусу.

Співорганізаторами заходу виступили провідні академічні та галузеві інституції: Департамент агропромислового розвитку Львівської обласної військової адміністрації, Львівська торгово-промислова палата, Львівська аграрна палата, Національний науковий центр «Інститут аграрної економіки», низка провідних університетів України.

Учасниками конференції стали представники понад 25 наукових та академічних установ, зокрема декількох іноземних.

Програму конференції було структуровано у три основні тематичні блоки:

1. Теоретичні основи, методологія та регулювання підприємницької діяльності.
2. Стан і перспективи розвитку підприємництва.
3. Інноваційні бізнес-технології та цифрова трансформація підприємництва.

Особливу увагу учасники конференції приділили питанням цифрової трансформації бізнесу, застосування штучного інтелекту та бізнес-аналітики в управлінні підприємствами, розвитку електронної комерції, впровадження сучасних інформаційних систем, ризик-менеджменту, інноваційних бізнес-моделей, сталого розвитку підприємництва та адаптації бізнесу до викликів воєнного часу і післявоєнного відновлення економіки України.

Широке коло авторів збірника, представлених науковцями, викладачами, аспірантами, здобувачами вищої освіти, представниками бізнесу та органів влади з різних регіонів України, забезпечило міждисциплінарний характер видання. Тематика досліджень охоплює актуальні економічні, управлінські, соціальні та технологічні аспекти розвитку підприємництва, що свідчить про високий рівень наукової та практичної значущості представлених матеріалів.

В умовах цифровізації економіки та прискорення технологічних змін сучасні бізнес-технології стають одним із ключових чинників підвищення ефективності діяльності підприємств, їхньої стійкості та конкурентоспроможності. Водночас повномасштабна війна та необхідність післявоєнної відбудови України актуалізують потребу у пошуку нових управлінських рішень, цифрових інструментів і механізмів підтримки підприємницької діяльності. Саме тому наукові результати, представлені у збірнику, мають не лише теоретичне, а й вагоме практичне значення для розвитку національної економіки.

Конференція стала не лише платформою для обміну знаннями та досвідом, а й демонстрацією стійкої солідарності академічної спільноти з народом України. Зарубіжні учасники засвідчили свою безумовну підтримку боротьби України за свободу, а всі присутні висловили глибоку вдячність Збройним Силам України та іншим захисникам за можливість продовжувати наукову діяльність у відносній безпеці.

Матеріали конференції, зібрані в спеціальному збірнику, адресовано як науковцям, так і практикам – підприємцям, управлінцям, представникам органів влади. Вони можуть стати цінним джерелом для аналізу, планування та впровадження стратегій розвитку бізнесу в умовах криз і викликів.

Організатори конференції висловлюють щире подяку всім учасникам та запрошують долучатися до майбутніх наукових заходів, спрямованих на відновлення та зміцнення економіки України.

**Науковий комітет Конференції
Організаційний комітет Конференції
Кафедра підприємництва та торгівлі
Львівський національний університет ветеринарної медицини та
біотехнологій ім. С. З. Ґжицького**

СЕКЦІЯ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ, МЕТОДОЛОГІЯ ТА РЕГУЛЮВАННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УКРАЇНІ / THEORETICAL FOUNDATIONS, METHODOLOGY AND REGULATION OF ENTREPRENEURIAL ACTIVITY IN UKRAINE

Олександр ШПИКУЛЯК,

д.е.н, професор, член-кореспондент НААН

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5257-5517>

Національний науковий центр «Інститут аграрної економіки»

Владислав ШПИКУЛЯК,

аспірант

ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-2422-7127>

Національний науковий центр «Інститут аграрної економіки»

РЕКОНСТРУКТИВНА РОЛЬ КООПЕРАЦІЙ У РОЗВИТКУ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА

Ринкове середовище характеризується підвищеною ризикованістю ведення бізнесу. Такі умови господарювання деструктивно впливають на результативність розвитку аграрного підприємництва. Додатковим негативом є умови воєнного часу, які погіршили фінансову, кадрову, ресурсну, інституційну складові господарювання.

Актуальною вбачається реконструктивна підтримка малих форм підприємництва, які конкурентоспроможні за умов саморегульованого гуртування або ж стійкої державної підтримки.

Враховуючи існуючі інституційні умови для суб'єктів аграрного підприємництва, особливо малих фермерів і інших форм господарств такого розміру, а також непідприємницьких виробничих формувань (господарства населення, особисті селянські господарства) – вмотивованим стає поступ до формування коаліцій, організацій спільної діяльності. До таких організацій відносяться утворення на кооперативних принципах – кооперативи. Кооперація історично вважається рятівним колом для дрібномасштабних виробників [1], консолідує ресурси й потенціали [2], створює передумови для ефективної дифузії інновацій [3], що насамперед архіважливо для забезпечення стійкості функціонування бізнесів в екосистемах.

Кооперативи функціонують як реконструктивна модель розвитку аграрного підприємництва імплементуючи соціальні чинники – навідміну від типового «капіталістичного» підприємства. Насамперед – це обслуговуюча роль для створення додаткових можливостей спільного вирішення підприємницьких завдань на ринку, в соціальній екосистемі.

Відзначаємо інституційні реконструкції завдяки кооперуванню, що призводять до подолання бар'єрів входження в ринок, інтегрування у міжнародні продуктові ланцюги, зниження трансакційних витрат.

За умов коли підприємницька екосистема, визначені інституційні типи підприємств потребують ресурсів, об'єднаних зусиль – кооперація надає можливості реконструктивного розвитку. Кооперативом створюється адаптована до запитів ринку, економіки й соціуму модель господарювання заснована на довірі стейкхолдерів-учасників.

Для малих виробників така форма організаційно-економічної інтеграції посилює спроможності досягати додаткового ефекту, що вважаємо проявом реконструктивної ролі кооперації як інституту ринку і як форми господарювання. Діючи спільно, утворюючи кооперативи, малі виробники створюють консолідований потенціал для залучення інвестицій, реалізації проєктів соціально-економічного розвитку, становлення соціального капіталу громад, що сприяє відновленню території.

Інститут кооперації надає можливості малим формуванням взаємовигідно провадити спільну діяльність використовуючи синергію спільнот.

Реконструктивна роль кооперації є позитивною для економіки, галузі, соціуму, території й громади. Адже діяльність учасників кооперативних формувань масштабується до якостей, які видозмінюють рівень їх соціально-економічного добробуту підвищуючи рівень життя й утворюючи механізми відновлення спроможностей, що насамперед важливо в умовах воєнного стану в Україні.

Концепт реконструктивної ролі кооперації в аспектах: консолідації економічного потенціалу учасників кооперативних процесів; зниження трансакційних витрат; підтримки відновлення й розвитку сільських територій; підвищення якості життя населення і якості трудового життя працівників; формування конкурентоспроможності й експортних можливостей; інтеграції і міжнародний економічний простір; видозміни соціального капіталу громади з утвердженням дієвого інституту спільної діяльності; забезпечення саморегулювальної підтримки розвитку малого бізнесу; соціалізації підприємництва; запровадження практик «зеленого» бізнесу й зі сприяння сталому розвитку; підтримки умов збереження села як середовища життя та господарювання.

Підсумовуючи зазначені концептуальні оцінки зауважимо, що реконструктивна роль кооперації реалізується на засадах згуртування зацікавлених у зазначеній моделі (системі) інтеграції стейкхолдерів. Ця форма організації господарювання найбільш доцільна в створенні екосистеми малого аграрного підприємництва в розбудовуваних специфічних продуктових нішах, просуванні крафтових продуктів, наданні специфічних сільськогосподарських послуг.

Список використаних джерел

1. Бородаєвський С.В. Історія кооперації. Київ: Центр учбової літератури. 2019. 446 с.
2. Матковський П.Є., Шеленко Д.І., Левандівський О.Т. Кооперація сільськогосподарських підприємств на основі їх земельного та інноваційно-інвестиційного ресурсного потенціалу. *Східна Європа: Економіка, бізнес та*

управління. Вип. 2 (39) 2023. С. 37-40.
DOI: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.39-6>

3. Shpykuliak O., Sakovska O. Agricultural cooperation as an innovation for rural development. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2020. Vol. 6. № 3. pp. 183-189. DOI: <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2020-6-3-183-889>

Олексій МОГИЛЬНИЙ

д. е. н., професор

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9802-1701>

Національний науковий центр «Інститут аграрної економіки»

Микола МАЛІК

д. е. н., професор

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-9198-4460>

Національний науковий центр «Інститут аграрної економіки»

Володимир АНІКЕЄНКО

к. держ. упр., докторант

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0008-1525-1554>

Національний науковий центр «Інститут аграрної економіки»

РЕГУЛЮВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ МАЛИХ ФОРМ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В УКРАЇНИ ТА ЄВРОСОЮЗІ¹

Регуляторні функції аграрної політики України щодо стимулювання розвитку малих форм підприємницької діяльності стали однією з соціально значущих і гострих проблем в умовах російсько-української війни та євроінтеграції. Розпочато перемовини стосовно п'ятого кластера «Ресурси, сільське господарство та політика згуртованості». До них прикута особлива увага фермерів держав-членів ЄС, які є найбільшими реципієнтами фінансової допомоги в рамках Спільної аграрної політики (САП) та структурних фондів. Аграрне лобі цих країн всіляко тисне на свої уряди для затягування процесу з відкриттям зазначеного кластеру або ж висунення неприйнятних умов для інтересів малого підприємництва нашої держави.

Результати дослідження. Підсумковий звіт «Стратегічний діалог на майбутнє. Сільське господарство ЄС» (Стратегічний діалог) має рекомендаційний характер під час розроблення бюджету на 2028–2034 рр. Майже в усіх розділах цього документа зазначено, що САП необхідно докорінно змінювати з урахуванням агроекологічного переходу і майбутнього розширення, досягнувши триєдиної мети: (1) фінансування економічно життєздатних ферм, які найбільше цього потребують; (2) сприяння позитивним екологічним і соціальним змінам та добробуту тварин; (3) створення належних умов для збалансованого розвитку сільської місцевості [1].

¹ Дослідження виконано в рамках виконання НДР: «Організаційно-економічний механізм стимулювання євроінтеграційного розвитку підприємницької діяльності на селі» номер державної реєстрації №ДР0126U001770.

Таблиця. Регуляторні функції України і Євросоюзу щодо розвитку аграрного підприємництва, передбачених «Стратегією – 2030» та «Стратегічним діалогом»

Показник	Україна	Євросоюз
Сільгоспугідь, млн. га	41,3 (на 01.01.2020 р.) 33,1 (2025 р. - експ. оцінка)	155,1 (2020 р.)
К-ть фермерських господарств, всього	48,9 тис. од., із них мали с/г.-угіддя 20,7 тис. од. (2022 р.)	9,1 млн. од.
Середній розмір, га	205,5	17,4
<i>Інструменти регуляторних функцій та їхня мета</i>		
Реєстрація, бух. облік, податкова звітність	удосконалити системи оцінювання доходів та ефективності їхньої діяльності	створити систему порівняльного аналізу ферм з поширення на всю агропродовольчу систему
Кредитування, фінансова підтримка, грантова допомога	розширити доступ до програм державної підтримки і донорських програм; розвиток іпотечного кредитування	запровадити Європейським інвестбанком пакет групових позик з вигідними ставками та ефективними грантами
Посилення ринкових позицій, кооперація	створити умови для щорічного збільшення аграрних підприємств, об'єднаних у кооперативи; частково компенсувати логістичні витрати на глобальних ринках	заохочувати фермерів приєднуватися до кооперативів та/або асоціацій з метою зменшення витрат, ефективності аграрного виробництва і досягнення еквівалентних ринкових цін на свою продукцію
Моніторинг	запровадити щорічний збір інформації та аналіз бази даних про доходи і витрати з урахуванням розміру активів, організаційно-правових форм, виробничої спеціалізації, видів діяльності та природно-кліматичних умов	підтримувати різноманітність стійких бізнес-моделей, що включатимуть: ринкові дані і їх тенденції, аналіз середніх виробничих витрат, динаміку цін, маржу на всьому маркетинговому ланцюгу, торгові практики, регіон країни і т.д
Дорадництво, консалтинг	об'єднати в одній мережі на основі AKIS консультантів державних і приватних науково-дослідних установ та організацій з метою адаптації до вимог САП ЄС і надання актуальної інформації	посилювати запровадження систем AKIS у рамках дорадчих і консультаційних служб для фермерів-початківців, мікро- й малих господарств, новостворених та молодих фермерів
Ринок земельних ділянок	реформувати земельні відносини з метою поступового переходу сільгоспугідь до виробників з вищою продуктивністю, що забезпечить розвиток галузі	сприяти активізації ринкового обігу земельних ділянок, фінансовій підтримці та супроводу молодих фермерів, залучених в сільське господарство
Сталий розвиток	посилити фінансові можливості с.-г. виробників дотримуватися GAEC, визначати мінімальні вимоги з урахуванням особливостей, включно з системами ведення галузі, землекористування, сівозмінами та кліматичною спеціалізацією	спрямувати зусилля на узгодження економічної, екологічної та соціальної стійкості та пріоритетності потреб малих фермерських господарств в усіх спільних політиках, що впливають на їхні засоби до існування

Джерело: згруповано за: [1], [2].

У Стратегічному діалозі неодноразово наголошується на необхідності вдосконаленні регуляторних функцій САП щодо фермерства. Оскільки заходи, що спрямовані на справедливий перехід до сталих агропродовольчих практик мають урахувувати також нематеріальні цінності та приділяти особливу увагу потребам малих і середніх ферм, індивідуальних виробників, а також малих переробників сировини й роздрібних торговців продовольством в усіх європейських спільних політиках, які впливають на засоби існування учасників аграрного ринку.

З урахуванням вимог до процесу євроінтеграції Кабінет Міністрів України розпорядженням № 1163 від 15.11.2024 р. ухвалив Стратегію розвитку сільського господарства та сільських територій в Україні до 2030 року (Стратегія – 2030) [2]. Регулювання діяльності щодо малих форм аграрного підприємництва спрямовується, зокрема, за такими напрямками: (1) удосконалення порядку оцінювання доходів і ефективності підтримки; (2) стимулювання реєстрації в Державному аграрному реєстрі (ДАР); (3) сприяння розвитку сімейних господарств, набуття ОСГ статусу активних учасників аграрного ринку та/або створення ними кооперативів; (4) зменшення різниці в доходах між великими та малими виробниками; (5) забезпечення належного бухгалтерського обліку, податкової й статистичної звітності; (6) запровадження системи щорічного збору інформації та аналізу даних стосовно доходів і витрат виробників сільськогосподарської продукції; (7) підвищення якості та ефективності консультаційних послуг на основі сучасних сільськогосподарських знань та інновацій (AKIS) та ін.

Висновки. Зasadничою метою трансформації регуляторних функцій САП ЄС щодо перспектив розвитку сімейних ферм є прагнення органічно інтегрувати сільське господарство в природне середовище, екосистемні послуги та продовольчі системи в цілому. Українська «Стратегія 2030» також декларує сприяння розвитку фермерських і сімейних господарств, фермерів-початківців; створення умов для кооперації та диверсифікації сільського бізнесу; масштабування дорадчих послуг тощо. Проте, коли йдеться про ринковий обіг земельних ділянок, то пріоритет надається ліберальній моделі, що ставить під сумнів досягнення визначених цілей.

Список використаної літератури

1. Основні ініціативи: Стратегічний діалог про майбутнє сільського господарства Євросоюзу. Офіційний сайт Європейського Союзу. URL: https://agriculture.ec.europa.eu/common-agricultural-policy/cap-overview/main-initiatives-strategic-dialogue-future-eu-agriculture_en.

2. Про схвалення Стратегії розвитку сільського господарства та сільських територій в Україні на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2025-2027 роках. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 15.11.2024 № 1163. База даних «Законодавство України» / ВР України. URL : <https://zakon.rada.gov.ua>.

TECHNO-ENTREPRENEURSHIP: ЕВОЛЮЦІЯ ПІДПРИЄМНИЦТВА ВІД ДУХУ» ДО ТЕХНОЛОГІЇ

Сучасний етап розвитку економіки характеризується глибокою цифровою трансформацією підприємницької діяльності, активним впровадженням автоматизованих систем управління та стрімким поширенням технологій штучного інтелекту. У таких умовах змінюється не лише організація бізнес-процесів, а й саме розуміння підприємництва як економічного та соціального явища. Традиційне сприйняття підприємництва як особливого індивідуального вміння поступово трансформується у модель, де значну частину функцій забезпечують сучасні бізнес-технології. Це формує нові наукові дискусії щодо співвідношення людських підприємницьких компетентностей та технологічних систем управління бізнесом.

У класичних економічних концепціях підприємництво розглядалося насамперед як особлива форма економічної активності, заснована на ініціативності, ризику, інноваційності та здатності до організації господарської діяльності. Значний внесок у розвиток такого підходу здійснили В. Зомбарт та Макс Вебер [1], які пов'язували розвиток підприємництва із формуванням особливого «підприємницького духу». У працях цих науковців підприємництво трактувалося не лише як економічна функція, а як специфічний тип мислення та поведінки, орієнтований на ініціативність, дисципліну, раціональність та прагнення до економічного успіху. Саме людські якості підприємця вважалися визначальним чинником розвитку бізнесу та економічного прогресу.

У сучасних умовах підприємницька діяльність дедалі більше інтегрується із цифровими технологіями. Бізнес-технології забезпечують автоматизацію господарських процесів, спрощують комунікацію з клієнтами, підвищують ефективність управління ресурсами та дозволяють оперативно реагувати на зміни ринкового середовища. Використання CRM-систем, цифрового маркетингу, аналітичних платформ, хмарних сервісів та електронної комерції стало невід'ємною складовою функціонування сучасного бізнесу. У результаті технології вже не лише допомагають підприємцю здійснювати господарську діяльність, а й дедалі активніше формують саму логіку організації бізнесу [2].

Особливого значення набуває впровадження технологій штучного інтелекту (ШІ), які здатні виконувати не лише технічні, а й окремі управлінські функції. Сучасні цифрові системи можуть аналізувати ринкову інформацію, прогнозувати поведінку споживачів, оптимізувати логістичні процеси, оцінювати ризики та навіть формувати управлінські рекомендації. У сфері електронної комерції алгоритми штучного інтелекту автоматично персоналізують маркетингові пропозиції, прогнозують попит та здійснюють комунікацію з клієнтами [3]. Таким чином, частина функцій, які традиційно

належали підприємцю або менеджеру, поступово передається технологічним системам.

На нашу думку *techno-entrepreneurship* можна трактувати як сучасну модель підприємницької діяльності, у межах якої ключові бізнес-процеси, управлінські рішення та розвиток ринкової взаємодії забезпечуються через активне використання цифрових технологій, автоматизації та систем штучного інтелекту. У контексті розвитку *techno-entrepreneurship* актуалізується проблема співвідношення рутинної роботи та творчої складової підприємництва [4]. Сучасні технології ефективно виконують стандартизовані, повторювані та аналітичні операції, що дозволяє суттєво зменшити часові витрати на управління бізнесом. Водночас саме творчість, стратегічне бачення, інтуїція та здатність до нестандартних рішень залишаються важливими характеристиками людської підприємницької діяльності. Незважаючи на високий рівень автоматизації, технології поки не здатні повною мірою замінити соціально-психологічні аспекти підприємництва, пов'язані з формуванням довіри, лідерства та інноваційного мислення.

Разом із тим надмірна технологізація підприємницької діяльності може формувати низку проблем та ризиків. Зростає залежність бізнесу від цифрової інфраструктури, програмного забезпечення та алгоритмічних рішень. Використання штучного інтелекту у сфері управління створює ризики втрати частини професійних компетентностей, зниження ролі індивідуального підприємницького досвіду та поступового звуження значення людського фактору у прийнятті рішень. Крім того, актуалізуються питання цифрової безпеки, захисту інформації, етичних аспектів використання штучного інтелекту та відповідальності за автоматизовані управлінські рішення.

Особливої уваги потребує проблема нелінійного та прискореного розвитку технологій ШІ. На сучасному етапі темпи вдосконалення цифрових систем значно перевищують швидкість адаптації суспільства та традиційних управлінських моделей. Це створює одночасно значні можливості та потенційні ризики для підприємницького середовища. З одного боку, ШІ сприяє підвищенню продуктивності, ефективності управління та розвитку нових бізнес-моделей. З іншого боку, виникає небезпека надмірної автоматизації економічних процесів, витіснення окремих професій та посилення залежності підприємницької діяльності від цифрових платформ і алгоритмів.

У сучасному підприємництві особливого значення набуває поєднання людської креативності та модерних технологій, що формує нову модель взаємодії між підприємцем і цифровими системами управління. Якщо технології та штучний інтелект забезпечують швидкість обробки інформації, автоматизацію рутинних процесів і аналітичну підтримку прийняття рішень, то людський інтелект зберігає визначальну роль у сфері стратегічного бачення, творчого мислення, інноваційності та соціальної комунікації. Саме синергія людських компетентностей і технологічних можливостей створює передумови для розвитку конкурентоспроможного та адаптивного підприємництва.

Водночас активна інтеграція штучного інтелекту та цифрових технологій у підприємницьку діяльність формує і певні ризики, пов'язані зі зростанням

технологічної залежності бізнесу, поступовим зменшенням ролі індивідуальних підприємницьких навичок та уніфікацією управлінських рішень. Надмірна автоматизація може послаблювати творчий компонент підприємництва, знижувати рівень критичного мислення та формувати залежність від алгоритмів, принципи функціонування яких не завжди є прозорими для користувача. Крім того, виникають ризики інформаційної безпеки, втрати конфіденційних даних і часткового витіснення людської праці у сфері управління та бізнес-комунікацій.

Отже, сучасне підприємництво поступово трансформується від моделі, заснованої переважно на індивідуальних навичках та підприємницькому досвіді, до системи, у якій ключову роль відіграють бізнес-технології та цифрові інструменти управління. Водночас навіть в умовах активного розвитку штучного інтелекту зберігається значення людських компетентностей, стратегічного мислення та творчого підходу до організації бізнесу. Саме поєднання технологічних можливостей і підприємницького потенціалу людини формуватиме подальші напрями розвитку *techno-entrepreneurship* у сучасній економіці.

Список використаних джерел

1. Сірий Є. Феномен підприємництва: історія осмислення та становлення. - URL: <https://surl.li/bkhghm>
2. Дудко П. М. Сучасні тенденції розвитку бізнес-технологій у підприємстві // Проблеми економіки, 2017, № 3, с. 170-174
3. Григор'єва, Т., Розенвассер, Д., Дишкантюк, Ю. Інформаційні технології в бізнесі. // *Економіка та суспільство*, 2025, № 72.
4. Neeta Vaporikar, Distinctiveness of Techno-Entrepreneurship // International Journal of Strategic Information Technology and Applications (IJSITA), IGI Global Scientific Publishing, 2015.vol. 6(1), pages 15-25,

Вікторія ОНЕГІНА

д.е.н., професор

ORCID: [0000-0003-0794-8032](https://orcid.org/0000-0003-0794-8032)

Державний біотехнологічний університет (м. Харків)

РЕЗІЛЬЄНТНІСТЬ АГРАРНОГО БІЗНЕСУ: МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ОЦІНКИ

Посилення у світовому економічному просторі проявів нестабільності, невизначеності, складності та неоднозначності, що зумовили модель світу VUCA (*Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity*), яка в подальшому доповнилася такими характеристиками, як тендітність, тривожність, нелінійність та незбагненність (*Brittle, Anxious, Nonlinear, Incomprehensible, BANI*) актуалізували концепцію резильєнтності стосовно економічних систем. Будучи фізичною властивістю тіл, що характеризує їх пружність, еластичність, спроможність протистояти руйнуванням, зберігати свої властивості або відновлюватися після негативного впливу та деформації, резильєнтність була

застосована у вивченні екологічних систем (С. Холлінг [5]), у психології, а також увійшла в дослідження економічних та соціальних систем. Експертами Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) у 2014 році було підготовлено керівництво для аналізу резильєнтності систем [6]. Пандемія, російська агресія та повномасштабна війна актуалізували дослідження резильєнтності, як характеристики соціально-економічних систем різних рівнів.

Аналіз та узагальнення підходів науковців до розуміння резильєнтності показав, що саме з цією властивістю пов'язують спроможність системи протистояти кризам та руйнуванням, незважаючи на їх дію, підтримувати діяльність та проявляти стійкість, швидко відновлюватися після негативного впливу та в подальшому розвиватися [2].

Управління резильєнтністю передбачає її діагностику та прийняття відповідних управлінських рішень. Зокрема, експерти ОЕСР звернули увагу на такі її складові, як фінансовий, людський, фізичний, політичний та соціальний капітал. В. Хаустова, О. Решетняк розглянули засади резильєнтності національної економіки [2]. С. Кристоферсон та інші приділили увагу особливостям резильєнтності регіону [4]. А. Алізгарі та інші розробили методичний підхід до оцінювання резильєнтності ланцюгів постачання на основі дослідження формування її потенціалу [3].

Н. Зухрі та інші зосередилися на оцінюванні операційної резильєнтності малих та середніх підприємств аграрного бізнесу [7]. Їх бачення складників операційної резильєнтності включає фінансову результативність, операційну прибутковість, доступ до ринків та інновації, а також зовнішню підтримку. Для оцінки зазначених складників були запропоновані відповідні індикатори. До складу фінансових показників науковцями були включенні показники зростання доходів, прибутку, стабільності грошового потоку. До складу показників ефективності операційної діяльності науковці включили ефективність виробничих витрат, продуктивність праці, використання технологій. Доступ до ринків ними розглядався на основі показників асортимент продукції, проникнення на ринок, цифрова участь. Інноваційну діяльність було запропоновано оцінювати на основі показників, що відображають впровадження нових технологій та випуск нових продуктів. Показники операційної резильєнтності були також доповнені такими індикаторами операційної стійкості, як доступ до фінансування, навчання менеджерів, технологічна підтримка та кооперативна допомога. Але це дослідження було сфокусовано на операційній резильєнтності, а не резильєнтності всього бізнесу.

Проведене вивчення напрацювань науковців показало, що комплексна оцінка резильєнтності аграрного бізнесу ґрунтується на наступних засадах. По-перше, резильєнтність є динамічною характеристикою, що для методичних засад оцінки означає урахування відхилень системи у випадку шоків та її спроможність до подальшого відновлення або адаптивність. По-друге, резильєнтність є здатністю, яка доповнює та трансформує характеристики бізнесу в результати сталого розвитку, що мають щонайменше три основні виміри: економічний, соціальний та екологічний. Тому така оцінка має

засновуватися на системному підході, багатокритеріальності та включати всі виміри, а не лише динаміку обсягів виробництва та ефективності, які є визначальними для економічної складової та основою для соціальної відповідальності бізнесу, але не достатніми для комплексного оцінювання його резильєнтності та сталості. По-третє, всебічність такої оцінки забезпечуватиметься за рахунок включення блоку «входу» або «потенціалу», який відображатиме діяльність бізнесу щодо формування резильєнтності, а також блоку «вихід», або «результативність», індикатори якого засвідчуватимуть спроможність бізнесу вистояти, відновитися та розвиватися.

Аналіз резильєнтності підприємств аграрного бізнесу в Україні лише за одним індикатором ефективності діяльності, а саме, рентабельністю всієї діяльності, показав, що попри надважкі випробування воєнних років, суб'єкти аграрного бізнес різних розмірів продемонстрували загалом високу резильєнтність та змогли забезпечити виробничі процеси, продовольчу безпеку, підтримувати прибутковість діяльності (рис.).

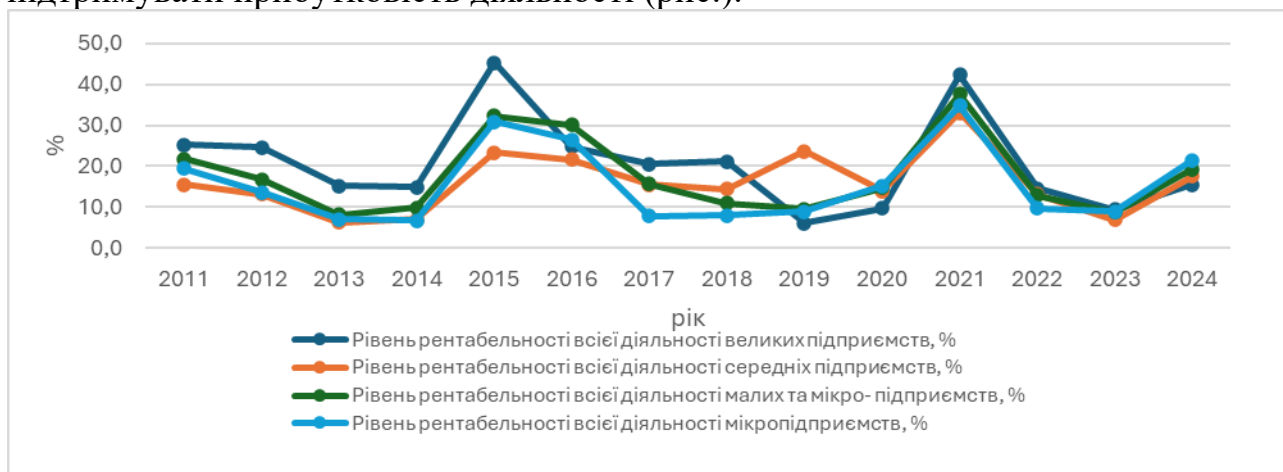


Рис. Рівень рентабельності аграрних підприємств різних розмірів в Україні у 2011-2024 рр. [1]

Джерело: складено за даними Держстату України

Та стрімке підвищення цін на пальне у 2026 році зумовлює нові випробування на стійкість для аграрного бізнесу.

Проведення комплексної оцінки аграрного бізнесу на резильєнтність є масштабним завданням, що засноване на принципах комплексності та системності, динамічності, адаптивності, багатокритеріальності, та яке виходить за межі даної публікації і має стати предметом подальших дослідженнях.

Список використаних джерел

1. Державна служба статистики України. Статистична інформація. 2026. URL: <https://ukrstat.gov.ua>
2. Хаустова В.Є., Решетняк О.І. Резильєнтність економіки: сутність і виклики для України. *БізнесІнформ*. 2023. №7. С. 30-41. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-7-30-41>
3. Asgari A., Alaeddini M., Sauer P. C. , Reaidy Int Paul. J., Perceived influence structures of resilience capabilities in agri-food supply chains and the role

of big data analytics: Insights from a fuzzy hybrid decision model. *International Journal of Production Economics*. 2026. Vol. 296, <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2026.109996>

4. Christopherson S., Michie J., Tyler P. Regional resilience: theoretical and empirical perspectives. *Cambridge Journal of Regions, Economy and Society*. 2010. Vol. 3. Iss. 1. P. 3–10. DOI: <https://doi.org/10.1093/cjres/rsq004>

5. Holling C. S. Resilience and Stability of Ecological Systems. *Annual Review of Ecology and Systematics*. 1973. Vol. 4. P. 1–23. URL: <https://pure.iiasa.ac.at/id/eprint/26/1/RP-73-003.pdf>

6. OECD. *Guidelines for resilience systems analysis*. Paris: OECD Publishing. 2014. 41 p. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2014/12/guidelines-for-resilience-systems-analysis-how-to-analyse-risk-and-build-a-roadmap-to-resilience_7051a4ba/3b1d3efe-en.pdf

7. Zuhri, N. M., Abdullah, Z., Puspita, N., Rozaki, Z., & Wilis, N. A. R. (2026). Operational resilience as a dynamic capability for achieving sustainable agribusiness MSMEs. *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2026. Vol. 12(1). P. 5–31. <https://doi.org/10.51599/are.2026.12.01.01>

Георгій ЧЕРЕВКО

д.е.н., професор

ORCID:0000-0002-0072-5816

Ірина ЧЕРЕВКО

д.е.н., професор

ORCID: 0000-0002-8411-6136

Львівський національний університет ветеринарної медицини і біотехнологій імені С.З. Гжицького

РОЛЬ МІЖНАРОДНИХ ІНСТИТУЦІЙ У ТРАНСФОРМАЦІЇ СІЛЬСЬКОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА УКРАЇНИ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ: БАЛАНС МОЖЛИВОСТЕЙ ТА ВИКЛИКІВ

Сучасний етап розвитку аграрного сектору України відбувається в умовах безпрецедентних безпекових ризиків воєнного стану та одночасного прискорення інтеграції до внутрішнього ринку Європейського Союзу. Сільське підприємництво є критично важливим драйвером української економіки, забезпечуючи в країні макрофінансову стабільність, валютні надходження та глобальну продовольчу безпеку. Оцінка та адаптація українського агробізнесу до міжнародних і європейських вимог потребує системного аналізу вигод і загроз для вітчизняних виробників. У цьому контексті кардинально зростає роль міжнародних інституцій та фінансових організацій (Світовий банк, Європейська Комісія, МВФ, ЄБРР). Вони виступають не лише незалежними аудитором інституційного середовища в Україні, а й архітекторами регуляторних реформ через відповідні механізми фінансових стимулів.

Ключовим інструментом оцінки умов ведення аграрного бізнесу в Україні став новий флагманський проєкт Світового банку — *Business Ready (B-READY)*,

який прийшов на заміну рейтингу *Doing Business*. Його філософія базується на збалансованому оцінюванні нормативної бази, системи державних послуг та операційної ефективності на всіх етапах життєвого циклу підприємства. Для сільського підприємництва методологія B-READY є особливо важливою у сферах міжнародної торгівлі, доступу до фінансових послуг в умовах ринкової конкуренції. Рівень інституційного забезпечення агросектору оцінюється через призму цифрового врядування (інтеграція Державного аграрного реєстру), прозорості земельних відносин та екологічної сталості виробництва. Рекомендації Світового банку наразі щільно синхронізовані з вимогами Спільної аграрної політики (САП) ЄС та індикаторами програми *Ukraine Facility*.

Основні вигоди від євроінтеграційних реформ для українських агровиробників: можливість одержання доступу до фінансових ресурсів та грантів - виконання інституційних індикаторів міжнародних проєктів відкриває доступ до довгострокового пільгового кредитування від ЄБРР та Міжнародної фінансової корпорації (IFC), а також до прямих субсидій у межах передвступних фондів ЄС; використання передвступних інструментів ЄС - отримання статусу кандидата та запуск переговорів відкривають для України доступ до спеціалізованих фондів і ключовим інструментом при цьому є IPARD (*Instrument for Pre-Accession Assistance for Rural Development*) — програма, спрямована на модернізацію фермерських господарств, підвищення стандартів безпечності харчових продуктів та диверсифікацію сільської економіки. Також стають доступними інструменти TAIEХ та Twinning для інституційного навчання фермерів та адаптації бізнес-процесів; можливість спрощення торговельних процедур - гармонізація українського законодавства із санітарними та фітосанітарними нормами ЄС, а також цифровізація митних систем (зокрема NCTS - New Computerized Transit System - єдина електронна система, яка забезпечує обмін митними даними між 36 країнами-учасницями Конвенції про процедуру спільного транзиту. Вона дозволяє бізнесу подавати єдину транзитну декларацію і переміщувати вантажі між країнами ЄС, Великою Британією, Туреччиною та Україною за принципом «одна гарантія — одна декларація» без зайвої паперової тяганини) знімають технічні бар'єри для експорту та відкривають для української продукції з високою доданою вартістю преміальний європейський ринок; зниження регуляторних та корупційних ризиків - розвиток електронних сервісів (цифровізація послуг Держпродспоживслужби та розширення функцій ДАР - Державного аграрного реєстру - інформаційно-комунікаційної системи, що забезпечує збирання, накопичення, інтегрування, зберігання, захист, облік, відображення, оброблення, конфіденційність реєстрових даних, надання та використання реєстрової інформації, надання адміністративних та інших публічних послуг суб'єктам, електронний обмін даними у сферах забезпечення формування та реалізації державної аграрної політики, державної політики у сферах сільського господарства та з питань продовольчої безпеки держави) мінімізує суб'єктивний фактор чиновників, знижуючи рівень бюрократичного тиску на малих та середніх фермерів; розвиток біоекономіки та глибокої переробки - за

підтримки міжнародних донорів стимулюється перехід від сировинної моделі (експорт зерна) до виробництва продукції з високою доданою вартістю, біометану, біоетанолу та екологічно чистих продуктів.

Основні загрози та виклики для вітчизняного сільського підприємництва: жорсткі стандарти та регуляції ЄС - потреба негайної імплементації вимог щодо захисту довкілля (Green Deal), правил регламенту про знеліснення (EUDR - EU Deforestation Regulation - Регламент ЄС, який забороняє імпорту до Європейського Союзу товарів, пов'язаних із вирубуванням лісів або їх деградацією) та стандартів благополуччя тварин створює колосальне фінансове навантаження на українських виробників сільськогосподарської продукції. Адаптація їх технологічних карт вимагає значних капіталовкладень і часу (мінімум 3-4 перехідних роки); конкуренція всередині ЄС та протекціонізм - вихід українського великого товарного агробізнесу на ринки ЄС викликає опір з боку європейських фермерських лобі (наприклад, у Польщі). Це загрожує запровадженням прихованих нетарифних обмежень та квот навіть після набуття Україною повноправного членства; структурна диспропорція суб'єктів ринку - невідповідність структури українського агробізнесу європейській фермерській моделі, оскільки Європейська Спільна аграрна політика (САП) орієнтована на підтримку малих і середніх сімейних ферм, що підтверджується досвідом країн Східної Європи (наприклад, Польщі), де діють жорсткі обмеження (*capping*) на прямі доплати для господарств площею понад 300 га. Хоча міжнародні комерційні кредитори (ЄБРР, IFC) традиційно фінансували великі українські агрохолдинги через їхню високу інвестиційну прозорість, інституційні програми ЄС та допомога Світового банку в рамках євроінтеграції чітко сфокусовані на дрібних фермерах (через ДАР). Це створює серйозний виклик для українських великих підприємств, які у процесі інтеграції до ЄС будуть позбавлені класичних європейських субсидій і будуть змушені конкурувати суто за рахунок власної операційної ефективності та складних екологічних програм (*Eco-schemes*); трансформація Бюро економічної безпеки (БЕБ - український правоохоронний орган у сфері охорони економічної безпеки держави) та фіскальний тиск - міжнародні моніторингові місії вимагають реформи правоохоронних органів, проте на практиці аграрні підприємства досі стикаються із блокуванням податкових накладних та перевітками, що «вимиває» обігові кошти під час посівних кампаній.

Отже, роль міжнародних дослідницьких та фінансових інституцій в умовах євроінтеграції України виходить далеко за межі звичайного моніторингу ринку. Сьогодні вони виступають стратегічними архітекторами та головними каталізаторами життєздатності сільського підприємництва. Впровадження інструментів оцінювання за методологією *Business Ready* та виконання умов *Ukraine Facility* є безальтернативним вектором системної модернізації українського села. Міжнародні інституції трансформують філософію сільського бізнесу, зміщуючи акцент з суто сировинного вирощування на стандарти соціальної відповідальності, інклюзивності та сталого розвитку територій. Вони забезпечують доступ до критично важливих фінансових ресурсів через передвступні програми (насамперед IPARD), без яких

самостійна адаптація дрібних фермерів до суворих екологічних вимог *Green Deal* та *EUDR* є неможливою. Таким чином, міжнародні інститути виступають «інституційним щитом» та мостом для інтеграції українських агровиробників у європейську систему координат. Для нівелювання загроз і максимізації вигод Уряд України має вибороти тривалі перехідні періоди для впровадження жорстких екологічних норм ЄС, проактивно використовувати експертний та фінансовий потенціал міжнародних партнерів з метою перетворення жорстких європейських регуляцій з чинника тиску на інструмент модернізації інфраструктури, підтримки малого фермерства та створення інституційних умов для розвитку глибокої переробки сировини безпосередньо в українських підприємствах, що забезпечить їм довгострокову конкурентоспроможність на світовому ринку.

Gediminas RADZEVIČIUS

PhD, Associate Professor of Economics

ORCID: 0000-0001-8617-5482

European Institute for Regional Policy

Julius RAMANAUSKAS

Degree of Candidate of Technical Sciences, Professor

ORCID: 0000-0001-6250-3103

Klaipėda University

FACTORS DETERMINING THE INNOVATIVENESS AND EFFICIENCY OF SEA BUCKTHORN FARMS: A SUSTAINABLE DEVELOPMENT PERSPECTIVE

In recent decades, sea buckthorn (*Hippophae rhamnoides*) has become an increasingly important niche agricultural crop in Europe and Asia due to its biological value, resilience to climatic fluctuations, and wide application in the food, pharmaceutical, and cosmetic industries. Scientific research shows that sea buckthorn is characterized by a high content of bioactive substances, vitamins, and antioxidants, which is why the demand for its products is constantly increasing (Bartish, 2023).

In today's competitive agribusiness environment, biological properties alone are not enough. The competitiveness of farms is increasingly determined by the ability to innovate, use resources efficiently, and create value added. Therefore, it is relevant to analyze which factors most significantly influence the innovativeness and economic efficiency of sea buckthorn farms.

The aim of the article is to propose measures that determine the innovativeness and operational efficiency of sea buckthorn farms, following an analysis of the main technological, economic, organizational, and environmental factors.

Technological Factors. One of the most important components of an innovative sea buckthorn farm is the implementation of modern technologies. Traditional sea buckthorn cultivation is characterized by high labor costs, especially during the harvesting stage. Due to densely growing branches and thorns, mechanized harvesting has long been difficult; however, new technological solutions allow for a significant reduction in labor costs (Zhang, Y. et al., 2026).

The latest research shows that digital technologies and artificial intelligence solutions can increase the accuracy of yield forecasting and optimize production processes. For example, models based on image analysis and neural networks allow for accurate forecasting of sea buckthorn yields and more efficient resource planning (Du, Y., Wang, H., Wang, C., Zhang, C., & Zong, Z., 2023).

Advanced planting systems are also of great importance. High-density planting technologies allow for accelerating the onset of fruiting and increasing productivity. Research in Kazakhstan has shown that innovative "meadow-garden" type plantations can ensure a commercial yield as early as the second year after planting (Oleichenko, S. et al., 2025).

In addition, automated irrigation, fertilization, and climate monitoring systems contribute to a more efficient use of water and energy, which becomes extremely important in the context of climate change.

Economic and Market Factors. The efficiency of sea buckthorn farms directly depends on the availability of investment and market development opportunities. Scientific research shows that the highest economic return is generated not by the sale of raw materials, but by the production of processed products—the creation of oils, juices, food supplements, or cosmetics (Gurčik, L. et al., 2019).

Economic efficiency is also determined by properly selected planting schemes and farming intensity. A study conducted in Moldova showed that optimized planting density allows for a more efficient use of land area and increases the return on investment (Zbancă, A., Popa, S., & Rîbențiv, I., 2023).

Market demand for health products is one of the main drivers of growth in the sector. Due to growing consumer interest in natural and functional products, sea buckthorn is becoming a strategically attractive crop. However, the development of the sector may be limited by price fluctuations, seasonality, and high initial investments.

Export potential is another important factor. International markets provide an opportunity for small farms to specialize in niche products, but this requires ensuring high quality standards and certification.

The Significance of Sustainability and the Circular Economy. Modern innovative agriculture is increasingly based on the principles of sustainability. In the sea buckthorn sector, the circular economy model, which allows for the maximum utilization of by-products, becomes particularly important.

Scientific research shows that sea buckthorn pomace, leaves, and branches can be used for the production of bioactive compounds, animal feed, or biofuels. Such solutions reduce waste and increase economic efficiency (Šalaševičienė, A., Šarkinas, A., & Makštutienė, N., 2025).

The application of circular economy principles provides farms with additional sources of income and strengthens their resilience to market fluctuations. Moreover, sustainable production practices are becoming an important competitive advantage in international markets.

Sea buckthorn fields also possess ecological value – they reduce soil erosion, preserve biodiversity, and allow for the restoration of soil structure in degraded areas (La, M., 2020).

Human and Organizational Factors. The implementation of innovations on a farm depends not only on technology but also on human capital. Farmers' competencies, managerial skills, and openness to innovation are among the most important factors of efficiency.

Research in the field of agricultural innovation shows that the adoption of technology is often limited by a lack of knowledge, insufficient digital literacy, and the complexity of implementing innovations.

More efficient operations are also ensured by cooperation among farmers, scientific institutions, and processing enterprises. Integrated value chains allow for a more efficient distribution of risk, increase product quality, and enable the creation of innovative products.

The scientific literature emphasizes that social capital, infrastructure, and institutional support are essential elements for creating an innovative value chain (Zhang, Y. et al., 2026).

The innovativeness and efficiency of sea buckthorn farms are determined by a complex set of technological, economic, ecological, and organizational factors. The analysis of the study showed that the greatest impact on farm competitiveness is driven by:

1. The implementation of digital and automated technologies (yield forecasting, irrigation systems);
2. Modern harvesting and planting methods (varieties, planting schemes, harvesting techniques);
3. The application of circular economy principles (deep waste processing);
4. The creation of high value-added products (oils, cosmetics, food supplements);
5. Farmers' competencies and innovation management (optimization of fertilization, irrigation, harvesting schedules and tools, logistics);
6. The development of investment and market infrastructure (support, cooperation).

It can be concluded that the integration of innovations is becoming a necessary condition to ensure the sustainability, profitability, and long-term competitiveness of sea buckthorn farms. In future research, it is advisable to analyze more deeply the impact of artificial intelligence, precision farming, and climate change on the development of the sea buckthorn sector.

References:

1. Du, Y., Wang, H., Wang, C., Zhang, C., & Zong, Z. (2023). *A Model for Yield Estimation Based on Sea Buckthorn Images*. Sustainability, 15(14), 10872. DOI: 10.3390/su151410872.
2. Šalaševičienė, A., Šarkinas, A., & Makštutienė, N. (2025). *Circular Economy in Agriculture: The Case for Bioactive Compounds from Sea Buckthorn By-products*. Environmental Research, Engineering and Management.

3. Andersone, A. et al. (2023). *Granulated Animal Feed and Fuel Based on Sea Buckthorn Agro-Waste Biomass for Sustainable Berry Production*. Sustainability, 15(14), 11152.
4. La, M. (2020). *The balance of ecological and economic benefits of sea-buckthorn*. Journal of Intelligent & Fuzzy Systems, 38(6).
5. Zbancă, A., Popa, S., & Rîbentiv, I. (2023). *The feasibility of investments and argumentation of economic efficiency in the cultivation of white buckthorn by applying different planting schemes in the Republic of Moldova*.
6. Gurčík, L. et al. (2019). *Economic Evaluation of Cultivation and Finalization of the Products from the Sea Buckthorn*. Visegrad Journal on Bioeconomy and Sustainable Development.
7. Oleichenko, S. et al. (2025). *Accelerated Fruiting of Sea Buckthorn Meadow-Gardens in Southeast Kazakhstan*. Journal of Agriculture and Biology.
8. Bartish, I. et al. (2023). *The Systematics, Reproductive Biology, Biochemistry, and Breeding of Sea Buckthorn—A Review*.
9. Li, T. et al. (2014). *Harvesting technologies for sea buckthorn fruit*. Engineering in Agriculture, Environment and Food, 7(2), 64–69.
10. Zhang, Y. et al. (2026). *The role of neglected and underutilized species (NUS) in sustainable development goals (SDGs): The case of sea buckthorn value chain in rural China*. Futures of Food.

Vitaliy KRUPIN

PhD

ORCID: 0000-0002-7388-6813

Institute of Rural and Agricultural Development,
Polish Academy of Sciences (IRWiR PAN)

STRUCTURAL DUALISM OF UKRAINIAN AGRICULTURE: A MISSING DIMENSION IN THE EU ACCESSION DEBATE

The public debate on the agricultural consequences of Ukraine's potential EU accession is dominated by aggregated comparisons of production volumes, export shares and price levels. This framing, while empirically grounded in the country's status as one of the world's largest grain and oilseed exporters, misses what may be the most consequential feature of Ukrainian agriculture for institutional and entrepreneurship policy alike – its deep structural dualism. Treating “Ukrainian agriculture” as a single actor systematically obscures the fact that it consists of two extreme poles with a fragile intermediate segment between them, each operating under fundamentally different institutional conditions and pursuing fundamentally different economic logics [1].

At one side stands the corporate sector, formally classified in Ukrainian statistics as agricultural enterprises and dominated, at its concentration peak, by vertically integrated agriholdings combining crop production, processing, logistics and exports within unified groups of legal entities. This sector generates the dominant share of grain and oilseed exports, holds substantial silo capacity, and disposes of its own port terminals and railway fleets. Its capital structures are increasingly transnational: most

of the largest agriholdings are incorporated abroad, listed on international stock exchanges, and supported by international financial institutions such as the EBRD, EIB and IFC.

Methodologically, however, this concentration does not raise red flags in standard inequality measures: the Gini coefficient for the concentration of agricultural land in Ukraine, calculated by Ibatullin et al. [2] at 0.457, is moderate compared with Romania (0.58), Bulgaria (above 0.80 in most regions), or the EU-27 average (around 0.82). The lower Ukrainian Gini does not reflect a more equitable structure – it reflects the very dualism at issue: the mass of small household farms statistically smooths the national distribution, while within the corporate segment itself concentration reaches Latin American levels.

The aggregate Gini is further misleading because it averages out concentration that, at the local level, reaches monopoly proportions. A 2026 community-level study by Ecoaction [3] documented cases in which a single company controls more than half of all agricultural land within a *hromada*, with over seventy per cent of surveyed farmers reporting a predominantly negative impact of agriholding operations on their access to land and on local economies. The relevant analytical question is therefore not whether Ukrainian agriculture is concentrated in absolute terms, but at which spatial scale concentration becomes politically and institutionally consequential – and at that scale, in many rural localities, structural monopoly is already an empirical fact.

The opposite side consists of several million household farms (*hospodarstva naseleennia*), most of them without formal legal status as agricultural producers. This segment generates the bulk of national milk output and dominates the production of vegetables, fruits and potatoes. Despite its statistical weight, it remains systemically invisible: it is not a recipient of most public agricultural policies, has no representation in advisory bodies and is largely excluded from formal credit, insurance and extension services.

Between these two sides operates the registered private farm sector (*fermerski gospodarstva*). Conceived in the 1990s as a modernisation ladder connecting household producers to formal markets, this segment has, in practice, evolved into two functionally separate populations grouped under one legal label: larger farms organisationally or capital-linked to the agriholding sector, and smaller ones that are essentially formalised household farms attempting to expand. Genuine, stable family-type farms on a clear modernisation path remain a minority of the total.

This structural picture has direct implications for both entrepreneurship policy and the institutional design of EU accession. When public discourse refers to “Ukrainian agriculture entering the EU market”, it refers *de facto* to the expansion of agriholdings – the only segment with the currently exploited export capacity, logistical infrastructure and political-financial leverage to shape integration terms. Millions of small and individual producers remain outside this dynamic, as they did during three decades of domestic transformation. Recognising the dualism is therefore not a methodological refinement but a precondition for meaningful policy: it reframes the central question from “how to support Ukrainian agriculture” to “which Ukrainian agriculture is being supported, and at whose cost”. For the design

of accession-related instruments — from CAP support to anti-concentration mechanisms and rural entrepreneurship programmes – this distinction is decisive.

References:

1. Krupin V., Zawalińska K. A comparative analysis of agricultural business between Ukraine and Poland: Current state and historical preconditions. In: T. Hirai (ed.), *Human Development, the SDGs and Social Business in Ukraine. Annual Report (2021–2022)*. Cambridge: SDGs Corporation / University of Cambridge, 2022, pp. 4–10.
2. Ibatullin S., Dorosh Y., Sakal O., Krupin V., Tsybulska J. Land concentration, market regulation, and rural development: Rethinking agricultural land governance in Ukraine. *Land Use Policy*, 2026. <https://doi.org/10.1016/j.landusepol.2026.108065>.
3. Centre for Environmental Initiatives “Ecoaction”. *Kontsentratsiia silskohospodarskykh zemel ta dostup fermeriv do nei: analiz na rivni hromad* [Concentration of agricultural land and farmers’ access to it: a community-level analysis]. Kyiv: Ecoaction, 2026. URL: <https://ecoaction.org.ua>.

Oleh KARYY

Profesor, Dr hab nauk ekonomicznych

ORCID: 0000-0002-1305-3043

Narodowy Uniwersytet „Politechnika Lwowska”

GLOBALNE STUDIA PRZYPADKÓW PRZEDSIĘBIORCZOŚCI ROLNICZO-AKADEMICKIEJ: ANALIZA PORÓWNAWCZA

Analiza globalnych studiów przypadków ujawnia głęboki wpływ kontekstów krajowych i regionalnych na projektowanie, wdrażanie i wyniki partnerstw między uniwersytetami a przemysłem oraz modeli transferu technologii w rolnictwie. Przykłady te stanowią konkretną ilustrację omawianych koncepcji teoretycznych, ukazując zarówno sukcesy, jak i ciągłe wyzwania, z jakimi borykają się osoby próbujące zniwelować różnice między badaniami naukowymi a praktyką rolniczą. Przypadki z Afryki, Ameryki Południowej, Azji i Europy podkreślają powtarzający się motyw: najskuteczniejsze modele to te, które są głęboko osadzone w lokalnym środowisku społeczno-ekonomicznym i instytucjonalnym, wykraczając poza utarte schematy, aby wspierać autentyczną współpracę i współtworzenie.

W Afryce projekt AgriENGAGE, finansowany przez Komisję Europejską inicjatywa Erasmus+, wdrażany w latach 2020-2023, oferuje cenne spostrzeżenia na temat wyzwań i czynników umożliwiających edukację w zakresie agropredsiębiorczości na ośmiu uniwersytetach partnerskich w Kenii, Ugandzie, Beninie i Maroku [1]. Głównym odkryciem było kluczowe znaczenie równoważenia nauczania teoretycznego z nauką praktyczną i inkubacją. Do konkretnych zaobserwowanych mechanizmów należały: Uniwersytet Egerton szkolący studentów w zakresie zakładania i prowadzenia przedsiębiorstw w celu uzyskania punktów akademickich, Uniwersytet Pwani wdrażający staże i programy wymiany oraz IAV w Maroku organizujący konkursy „Agri-challenge” z UM6P [1]. Projekt zidentyfikował cztery wymiary kształtujące sukces: równoważenie teorii i praktyki, wzmacnianie

nauki praktycznej, zabezpieczanie wsparcia rządowego i zapewnienie zaangażowania przemysłu [1]. Pomimo tych wniosków projekt napotkał znaczące wspólne wyzwania, w tym brak odpowiednio przeszkolonych nauczycieli, ograniczone zasoby na kursy terenowe i prototypowanie sprzętu, trudności z angażowaniem partnerów z przemysłu do wykładów gościnnych i mentoringu oraz niewystarczające finansowanie obiektów i kapitału zaangażowanego [1]. Zgłaszany brak zaufania między środowiskiem akademickim a biznesem, w którym firmy postrzegają badania naukowe jako niezgodne z ich celami, został uznany za kluczowy czynnik utrudniający tworzenie sojuszy strategicznych [2]. Podkreśla to, że budowanie funkcjonalnych partnerstw wymaga świadomego wysiłku w celu pokonania głęboko zakorzenionych barier kulturowych.

Sytuacja w Kolumbii przedstawia szczegółowy obraz systemowych barier dla efektywnego transferu technologii. Systematyczny przegląd literatury zidentyfikował wiele przeszkód, w tym ograniczenia potencjału instytucjonalnego, hierarchiczne struktury podejmowania decyzji i wszechobecną nieufność kulturową między sektorem akademickim a biznesowym [2]. Firmy często postrzegają badania naukowe jako nieistotne dla ich potrzeb operacyjnych, podczas gdy naukowcy wahają się przed zaangażowaniem się w sektor prywatny [2]. To oderwanie pogłębiają poważne wyzwania ekonomiczne, wynikające przede wszystkim z niewystarczających krajowych inwestycji w badania i rozwój (B+R) [2]. Brak finansowania ogranicza zdolność firm do asymilacji nowych technologii, zwłaszcza małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP), którym brakuje zasobów finansowych i ludzkich potrzebnych do wdrożenia [2]. W odpowiedzi literatura zaleca dostosowanie strategii międzynarodowych, takich jak otwarte innowacje i modele współtworzenia, a także polityk wspierających tworzenie spin-offów uniwersyteckich [2, 3]. Szczególnie trafnym zaleceniem jest konieczność dostosowania transferu technologii do celów społecznych i środowiskowych poprzez włączenie modeli wspólnotowych, które integrują rodzime i lokalne systemy wiedzy z nowymi technologiami, zapewniając, że innowacje są wrażliwe na kontekst i promują równość społeczną [2].

W Republice Południowej Afryki swoją specyfikę. Mimo że uniwersytety produkują około 91% publikacji krajowych, odpowiadają one jedynie za około 14% wszystkich patentów, co wskazuje na znaczną rozbieżność między wynikami badań a komercjalizacją technologii [4]. Wzorce współpracy pokazują, że publiczne instytuty badawcze są najaktywniejszymi partnerami uniwersytetów, podczas gdy lokalne firmy są wyraźnie mniej zaangażowane. Ta słaba współpraca z lokalnym przemysłem utrudnia rozwój krajowych możliwości technologicznych i uniemożliwia uniwersytetom wykorzystanie pełnego potencjału modelu „uniwersytetu przedsiębiorczego” [4]. W jaskrawym kontraście, model „jeden park, jedna platforma, eksperci dołączają do przedsiębiorstw” wdrożony przez prowincjonalne instytucje naukowo-badawcze w rolnictwie w Guangdong w Chinach, demonstruje wysoce ustrukturyzowane i skuteczne podejście do rozszerzania technologii [5]. Poprzez osadzanie ekspertów bezpośrednio w nowoczesnych parkach przemysłowych rolnych, model ten ułatwia bezpośrednią współpracę z przedsiębiorstwami, napędza regionalną modernizację przemysłu i integruje elementy naukowe i technologiczne w całym łańcuchu przemysłowym, ostatecznie służąc celom rewitalizacji obszarów wiejskich [5].

Wreszcie inicjatywy północnoamerykańskie i europejskie stanowią przykłady ekosystemów współpracy na dużą skalę, dobrze finansowanych. Amerykańskie stowarzyszenie NCI Alliance for Nanotechnology in Cancer jest dobrym przykładem skutecznego modelu, który ma na celu transfer odkryć naukowych do nastawionych na zysk partnerów w celu rozwoju klinicznego, co zaowocowało powstaniem ponad 100 start-upów [6]. W Europie wspomniany już projekt AgriENGAGE stanowi przykład ogółouropejskiego wysiłku na rzecz budowania potencjału w zakresie edukacji w zakresie agropresiębiorczości poprzez konsorcjum dwunastu uniwersytetów [1]. Innym godnym uwagi europejskim modelem jest podejście Triple Helix, które zakłada współpracę między uniwersytetami, przemysłem i rządem [6]. Choć model ten jest powszechny na całym świecie, jest mniej rozpowszechniony w Stanach Zjednoczonych, gdzie bezpośrednie powiązania między uniwersytetami a przemysłem, często napędzane przez kapitał wysokiego ryzyka i regionalne centra technologiczne, są zazwyczaj głównym motorem innowacji, szczególnie w obszarze IT i inżynierii.

Zróznicowane wyniki studia mówią przeciwko uniwersalnemu rozwiązaniu, pokazując, że sukces przedsiębiorczości akademickiej w rolnictwie zależy od dopasowania strategii do specyficznych realiów instytucjonalnych, finansowych i kulturowych każdego regionu, kraju.

Lista wykorzystanych źródeł

1. Chfadi T., Abdulkader B., Chirinda N. From syllabi to startups: lessons from eight African case studies on university-industry collaboration and agri-entrepreneurship education. *Frontiers in Sustainable Food Systems*. 9:1572898, 2025. doi: 10.3389/fsufs.2025.1572898
2. Valencia-Arias A., Bonilla Restrepo K.C., Villa-Enciso E., Valencia J., Rua Hernandez J.C., Ramírez-Ramírez D.M. Dynamics and challenges of technology transfer in Colombia: a systematic literature review. *Frontiers in Research Metrics and Analytics*. 10:1628141, 2025. doi: 10.3389/frma.2025.1628141
3. OECD, University-Industry Collaboration: New Evidence and Policy Options, *OECD Publishing*, Paris, 2019. doi: 10.1787/e9c1e648-en.
4. Patra S., Muchie M. Research and innovation in South African universities: from the triple helix's perspective. *Scientometrics*. 116, 2018. doi: 10.1007/s11192-018-2764-0.
5. Yu S., He X., Lu H., Liu J. Research on Agricultural Technology Extension Mode of "One Park One Platform, Experts Join Enterprises" Under the Background of Rural Revitalization Strategy. *Guangdong Agricultural Sciences*, 47(8): 154-162, 2020. doi: 10.16768/j.issn.1004-874X.2020.08.020
6. University-industry collaboration: A Closer Look for Research Leaders, *Elsevier*, 2025 (online). URL: <https://www.elsevier.com/academic-and-government/university-industry-collaboration>

Vitaly ZINOVCHUK
Dr. of Econ., professor
 ORCID: 0001 7759 6210
 Polissia National University
 Anastasia KLAPISHEVSKA
student
 Polissia National University

THE “LAST MILE” STRATEGY AS A MAINSTREAM OF LOGISTICS ENTREPRENEURSHIP

The final link in the delivery chain, the so-called “last mile,” is the most complex component of modern logistics companies’ operations. This is due to the limited capacity of urban infrastructure, rising energy costs, and the difficulty of route optimization in densely built-up areas. The core problem lies in finding ways to minimize operating costs without reducing the quality of logistics services. Therefore, the need to reduce the logistics costs associated with the “last mile” strategy determines the relevance of this study.

The working hypothesis was that the implementation of modern logistics technologies would reduce the cost of delivering a unit of cargo. The aim of the study was to substantiate the possibility of reducing the operating cost of freight delivery in the process of implementing the “last mile” strategy by logistics companies. Particular attention in the study was paid to analyzing the experience of the well-known German logistics company DHL (hereinafter referred to as DHL).

The research methodology was based on a dialectical approach to analyze the transformation of logistics through resolving the contradiction between cost minimization and service quality (the law of the unity of opposites), as well as to substantiate how the mass implementation of DHL’s innovations changes the very model of the “last mile” market (the law of the transformation of quantitative changes into qualitative ones). The systems approach made it possible to consider the “last mile” as an element of an integrated logistics chain. A synergetic approach was applied to study the interaction of various logistics solutions implemented by the company, which allowed the cumulative effect and its impact on delivery efficiency to be assessed. The case study method ensured a comprehensive examination of DHL’s experience as a specific object of research. In addition, a sociological survey of consumers was conducted to evaluate their perception of logistics innovations as a tool for reducing service costs. The research is based on DHL’s corporate reports and other information available on the company’s official website. Furthermore, online analytical resources covering “last mile” logistics market trends were also used.

The “last mile” in logistics is not merely the final stage of delivery, but a critically important element in creating consumer value. Unlike previous stages of the supply chain, where economies of scale dominate, the final stage involves the individualization of delivery, which objectively increases its cost. Based on the analysis of scientific sources, it can be argued that the “last mile” is transforming from an auxiliary function into a strategic factor of competitiveness for logistics operators [9]. The study of DHL’s experience made it possible to identify patterns in

the development of this segment under the influence of global challenges. DHL's successful adaptation to modern conditions is based on its ability to resolve a fundamental contradiction: how to ensure maximum delivery flexibility while simultaneously reducing operating costs related to energy and labor [1].

The study of DHL Group's activities during 2020–2024 provides grounds to assert that the main problem of the “last mile” is the structural imbalance between costs and customer expectations. On the one hand, fuel, labor, and urban logistics costs continue to rise, while on the other hand, customer demands for speed, accuracy, and delivery flexibility are increasing. Based on the generalization of sources and the conducted analysis, the following key factors contributing to the high cost of the “last mile” can be identified: low delivery density (scattered customer addresses); a high share of empty mileage; a significant proportion of failed delivery attempts; urban infrastructure constraints (traffic congestion, environmental zones); and dependence on the human factor. These factors explain why the final stage may account for up to 40–50% of total logistics costs, which is consistent with modern research findings [2].

The analysis of DHL's innovative practices demonstrates that the company has effectively changed the logic of “last mile” operations by shifting from an “individual delivery” model to a “managed flow consolidation” model. In particular, the implementation of the Packstation parcel locker network is not only a technological solution, but also a strategic tool for cost optimization. As of 2024, the number of such lockers in Germany alone exceeded 13,000 units [3]. This solution ensures a high concentration of shipments in a single location, enabling the company to radically transform its cost structure. According to our calculations based on reporting data, the operating costs of delivering a single cargo unit decreased by 30% due to the transition from resource-intensive door-to-door delivery to an efficient hub-based distribution system [3].

Alongside infrastructural changes, the research demonstrated the effectiveness of using micro-hubs as local centers for transferring parcels to electric mobile transport (electric bicycles and cargo tricycles) [2]. In our opinion, this represents not only the implementation of the “GoGreen” environmental initiative, but also a pragmatic calculation: such an approach helped overcome logistical barriers caused by traffic congestion, reducing route execution time by 45 % and decreasing CO₂ emissions per parcel by 60 %. Particular attention should also be paid to the digital component, especially the use of the “DHL Express Mobile” application. Its role goes beyond merely informing customers, as it effectively integrates consumers into the logistics process itself.

It has been established that the key effect of digitalization is the reduction of uncertainty within the delivery system. The possibility of changing delivery parameters in real time allows the company to: reduce the number of failed delivery attempts; optimize routes; and increase vehicle utilization rates.

Achieving a first-time hit rate of 96 % confirms the effectiveness of this approach [3]. It should be noted that reducing repeat deliveries is one of the most underestimated reserves for cost reduction in logistics. The results of the consumer survey correlate with these findings: more than 75 % of users prefer automated

pickup points and digital delivery management tools. Overall, the conducted analysis makes it possible to conclude that DHL's innovative delivery model is based on three interconnected principles: flow consolidation (Packstation); infrastructure decentralization (micro-hubs); and digital customer integration (mobile services). Their synergy ensures a systemic effect of cost reduction and service quality improvement.

The “last mile,” as a critically important element in creating consumer value, is transforming from an operational stage of logistics into a strategic component that determines a company's competitiveness. Its key function lies not only in delivering goods, but also in shaping customer experience and service flexibility.

The high cost of the “last mile” is caused by the structural characteristics of the process: low delivery density, a significant share of unproductive time costs, a high rate of failed deliveries, and the constraints of the urban environment. These factors are systemic in nature and require a fundamental transformation of the management model, since the traditional expansion of resources only increases the financial burden.

The implementation of DHL's innovations (Packstation, micro-hubs, and digital services) is economically justified, as it makes it possible to transform the very model of delivery organization. The key factor of efficiency lies not in individual technologies, but in their integrated application, which ensures cost reduction and improves overall system efficiency.

The most promising directions for reducing the delivery cost per unit of cargo include: developing networks of automated pickup points to increase delivery density; implementing micro-hubs in urban areas; using alternative transport; and digitalizing customer interaction in order to minimize repeat deliveries.

Literature

1. “Last-Mile Delivery: How to Reduce Potential Risks”. *Boxette*. URL: <https://boxette.com/uk/dostavka-ostannoyi-myli-yak-skorotyty-mozhlyvi-ryzyky>
2. DHL Group Annual Report 2024. Delivering Excellence in a Digital World. URL: <https://reporting-hub.group.dhl.com/2024-fy/en/>
3. DHL Packstation: Automated parcel delivery insights 2024. *DHL Newsroom*. URL: <https://www.dhl.de/de/privatkunden/pakete-empfangen/an-einem-abholort-empfangen/packstation.html>

ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ АГРАРНОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ У СВІТЛІ СУЧАСНИХ ГЛОБАЛЬНИХ ТА ЛОКАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ

У сучасних умовах аграрний бізнес України функціонує під впливом масштабних глобальних і локальних викликів, які суттєво змінюють умови господарювання, структуру аграрного виробництва та перспективи розвитку сільських територій. Поєднання геополітичної нестабільності, воєнних ризиків, економічної фрагментації світу, кліматичних змін та внутрішніх структурних проблем формує нову модель функціонування аграрної економіки, що потребує високого рівня адаптивності, інноваційності та конкурентоспроможності.

Одним із ключових глобальних викликів є руйнування існуючого світового економічного порядку, спричинене загостренням геополітичного протистояння, зростанням протекціонізму та кризою міжнародних інституцій. Повномасштабна україно-російська війна стала одним із чинників прискорення цих процесів. Наслідком цього є скорочення світової торгівлі, порушення глобальних логістичних ланцюгів, зниження ефективності міжнародного поділу праці та посилення нестабільності світових аграрних ринків. Для України як одного з провідних експортерів аграрної продукції це означає зростання логістичних витрат, втрату частини зовнішніх ринків і посилення цінових ризиків.

Війна стала визначальним локальним чинником дестабілізації аграрного сектору України. Значні площі сільськогосподарських земель зазнали мінування або тимчасової окупації, було зруйновано виробничу, транспортну та енергетичну інфраструктуру, порушено функціонування морських портів та експортної логістики. Це спричинило зростання собівартості виробництва, зниження інвестиційної активності та погіршення фінансового стану значної частини аграрних підприємств.

Суттєвим викликом залишається демографічна криза та дефіцит трудових ресурсів. Масова зовнішня трудова міграція, мобілізаційні процеси та скорочення чисельності сільського населення призводять до браку кваліфікованої робочої сили у сільському господарстві. Особливо гостро ця проблема проявляється у малих та середніх аграрних підприємствах, які мають обмежені можливості для механізації виробництва та залучення висококваліфікованих працівників.

Важливою проблемою розвитку аграрного бізнесу є посилення процесів концентрації землеволодіння. Домінування великих агрохолдингів у структурі аграрного виробництва сприяє витісненню дрібних фермерських господарств, посиленню соціально-економічної нерівності та монополізації окремих сегментів аграрного ринку. Надмірна концентрація земельних ресурсів створює ризики загострення майбутніх перерозподільних конфліктів та послаблює розвиток сільського підприємництва.

Одночасно аграрний сектор України стикається з низкою екологічних викликів. Кліматичні зміни, деградація ґрунтів, ерозійні процеси, дефіцит водних ресурсів та забруднення навколишнього середовища негативно впливають на продуктивність сільського господарства. Зростання частоти посух, паводків і температурних аномалій вимагає переходу до моделей кліматично адаптованого та екологічно збалансованого аграрного виробництва.

Додатковим стримуючим фактором є недостатній рівень розвитку транспортної, логістичної, енергетичної та соціальної інфраструктури сільських територій. Обмежений доступ до якісних доріг, сучасних систем зберігання продукції, стабільного енергозабезпечення та цифрових комунікацій знижує ефективність аграрного бізнесу та погіршує інвестиційну привабливість регіонів.

Проблемою системного характеру залишається сировинна орієнтація українського аграрного експорту. Переважання експорту зернових та олійних культур із низьким рівнем доданої вартості формує залежність від кон'юнктури світових ринків і стримує розвиток внутрішньої переробки. Недостатній розвиток агропромислової переробки обмежує створення робочих місць та зменшує потенціал економічного розвитку сільських територій.

Суттєвими бар'єрами для розвитку аграрного бізнесу залишаються обмежений доступ до фінансових ресурсів, високі кредитні ставки, нестабільність державної аграрної політики, бюрократичні бар'єри та корупційні ризики. Особливо вразливими до цих проблем є малі та середні фермерські господарства, які мають нижчий рівень фінансової стійкості та обмежені можливості для модернізації виробництва.

У контексті європейської інтеграції перед аграрним сектором України постають нові виклики, пов'язані з необхідністю адаптації до стандартів Європейського Союзу у сфері безпечності продукції, екологічних вимог, простежуваності виробництва та реалізації принципів «зеленої» економіки. Водночас ці процеси створюють нові можливості для підвищення конкурентоспроможності українського аграрного бізнесу та його інтеграції у європейські ринки.

За таких умов ключовим завданням державної економічної політики має стати формування інституційного середовища, сприятливого для розвитку підприємництва, конкуренції та економічної свободи. Саме підприємець є центральним суб'єктом економічного розвитку, оскільки саме він здатний виявляти нові можливості використання ресурсів, адаптувати виробництво до змін ринкової кон'юнктури та забезпечувати координацію економічної діяльності в умовах невизначеності. У цьому контексті розвиток аграрного сектору України має ґрунтуватися не на посиленні директивного державного втручання чи адміністративного перерозподілу ресурсів, а на створенні умов для вільної економічної ініціативи, захисту прав власності, зниження регуляторних бар'єрів та розвитку конкурентного ринкового середовища.

В умовах сучасних глобальних та локальних викликів державна аграрна політика повинна ґрунтуватися на методології Австрійської економічної школи, найвидатнішими представниками якої є Карл Менгер, Фрідріх Візер,

Ойген Бем-Баверк, Людвіг фон Мізес, Фрідріх фон Гаск, Мюррей Ротбард, Ізраель Кірцнер, Уерта де Сото та інші. Потрібно усвідомлювати, що економічна система є динамічним процесом постійного пристосування до змін зовнішнього середовища, а ринкова конкуренція виступає механізмом виявлення найбільш ефективних способів використання ресурсів. У сучасних умовах глобальної нестабільності, воєнних ризиків та високої невизначеності саме децентралізовані рішення підприємців, а не державне регулювання, здатні забезпечити гнучкість і стійкість аграрної економіки. Особливого значення набуває розвиток малого та середнього аграрного бізнесу, фермерства, локальної кооперації та сімейних господарств, які є більш адаптивними до змін ринкової кон'юнктури та здатні ефективніше використовувати локальні ресурси й знання.

Важливою передумовою сталого розвитку аграрного сектору є забезпечення реальної конкуренції та недопущення надмірної концентрації економічної влади. З позицій Австрійської школи монополізація та концентрація ресурсів, у тому числі земельних, спотворюють конкурентний процес, обмежують підприємницьке відкриття та знижують ефективність економічної координації. Тому головними пріоритетами аграрної політики має бути запобігання концентрації землеволодіння, скасування існуючих державних механізмів, що сприяють концентрації, підтримка рівного доступу до ресурсів, фінансових інструментів, ринкової інфраструктури та інформації для широкого кола економічних суб'єктів.

Окремого значення набуває проблема знання та інформації, на якій акцентував Фрідріх фон Гаск. В умовах складності сучасної економіки жоден централізований орган не володіє повнотою інформації про локальні потреби, ресурси та можливості розвитку. Саме тому ефективний розвиток аграрного бізнесу потребує посилення ролі локальних ініціатив, самоврядності територіальних громад, розвитку горизонтальних економічних зв'язків та підприємницьких мереж. Конкуренція у цьому контексті виступає не лише механізмом розподілу ресурсів, але й процесом генерації нових знань, технологій та організаційних рішень.

У світлі методології Австрійської економічної школи особливого значення набуває також проблема економічної невизначеності. Війна, глобальна фрагментація ринків, кліматичні зміни та технологічні трансформації унеможливають ефективне довгострокове централізоване прогнозування. Тому основою стійкості аграрної сфери має стати здатність підприємницької системи до саморегуляції, швидкої адаптації та інноваційного пошуку. Саме розвиток підприємництва, конкуренції, інституційної довіри та економічної свободи може забезпечити ефективне використання ресурсного потенціалу України, зміцнення продовольчої безпеки та формування стійкої моделі розвитку аграрного бізнесу в умовах сучасних глобальних і локальних викликів.

Діана ШЕЛЕНКО

д.е.н., професор

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9214-7258>

Андрій БОЙЧУК

аспірант

ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-2715-4420>

Владислав СЕМЕНЮК

бакалавр

ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-6262-9844>

Карпатський національний університет імені Василя Стефаника

ЛІЦЕНЗУВАННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УКРАЇНІ

В умовах посилення вимог до інституційного забезпечення господарських процесів ліцензування підприємницької діяльності є одним із інструментів державної регуляторної політики. З позицій системного підходу воно виконує контрольну та стратегічно-координуючу функцію, спрямоване на забезпечення збалансованого розвитку економіки, підвищення рівня економічної безпеки держави та захисту суспільних інтересів.

Соціально-економічні ефекти господарських взаємодій, як критерії визначення одноіменних теоретико-методичних характеристик ринку, утворюються завдяки підприємництву [1, с. 6], функціонування якого потребує належного інституційного супроводу та регуляторної впорядкованості. Ліцензування підприємницької діяльності має значення важливого інструменту державної політики, через який забезпечується збалансування економічних інтересів суб'єктів господарювання, суспільства та держави.

Ліцензування застосовується передусім до тих видів господарської діяльності, результати яких мають безпосередній вплив на життя і здоров'я населення, стан навколишнього природного середовища, функціонування критичної інфраструктури та на стабільність економічної системи держави.

Ліцензія – це офіційний документ, виданий уповноваженим органом, який дозволяє фізичній або юридичній особі займатися певним видом діяльності, що підлягає ліцензуванню [2]. Ліцензія – це єдиний документ, який підтверджує право на здійснення такої діяльності.

Ліцензування є механізмом інституційного впорядкування ринкового середовища та забезпечує дотримання суб'єктами господарювання визначених нормативно-правових, технологічних та організаційних вимог [3, с. 9]. Завдяки механізму ліцензійного контролю держава отримує можливість оцінювати рівень професійної компетентності суб'єктів господарювання їх техніко-технологічне забезпечення, інноваційний потенціал та здатність дотримуватися встановлених стандартів якості й безпеки продукції та послуг.

У 1991 р. відповідно до Закону України «Про підприємництво» ліцензуванню підлягало лише 12 видів діяльності, однак до 1997 р. перелік зріс до понад 200 видів підприємництва та 1500 видів робіт, фактично охопивши майже весь ринок. Певне впорядкування відбулося у 2000 р. з ухваленням профільного закону про ліцензування господарської діяльності [4].

В Україні ліцензування здійснюється Законом України від 02.03.2015 р. № 222-VIII «Про ліцензування видів господарської діяльності» [2]. Відповідно до вказаного закону, ліцензування – це засіб державного регулювання провадження видів господарської діяльності, що підлягають ліцензуванню, спрямований на забезпечення реалізації єдиної державної політики у сфері ліцензування, захист економічних і соціальних інтересів держави, суспільства та окремих споживачів [2]. За видачу ліцензії сплачувалася разова плата в розмірі одного прожиткового мінімуму, якщо інший розмір плати не встановлений законом, яка вноситься ліцензіатом у строк не пізніше десяти робочих днів з дня внесення запису щодо рішення про видачу ліцензії до ліцензійного реєстру [2].

В Україні спостерігається чітка тенденція до спрощення ліцензійних процедур як складова загальної політики дерегуляції бізнесу. Закон № 3869-IX «Про внесення змін до деяких законів України щодо спрощення умов провадження господарської діяльності в період дії воєнного стану в Україні» [5], запровадив на період воєнного стану декларативний принцип отримання дозволів та ліцензій, що дозволяє суб'єктам господарювання розпочинати діяльність шляхом подання декларації відповідності замість традиційного дозвільного процедури.

Ліцензування підприємницької діяльності має ознаки адміністративного інструменту контролю [6, с. 88] та важливого чинника формування цивілізованого конкурентного середовища. Функціональне призначення ліцензування полягає у створенні інституційних передумов, забезпечення належного рівня відповідальності суб'єктів господарювання, мінімізації ризиків недобросовісної діяльності та підтримання балансу між економічною свободою підприємництва і суспільними інтересами.

Суттєвою ознакою є припинення на період воєнного стану проведення планових перевірок органів ліцензування щодо додержання вимог законодавства у сфері ліцензування [7]. Постановою Кабінету Міністрів України № 303 [7] передбачено збережено можливість проведення позапланових перевірок за наявності підстав, передбачених законом чим забезпечено баланс між дерегуляцією та захистом суспільних інтересів. Система ліцензування є складовою механізму державного впливу на структурну модернізацію економіки та підвищення якості господарських процесів.

Ефективність ліцензійної політики визначається рівнем її економічних трансформацій, процесів цифровізації, євроінтеграційних змін, прозорості регуляторних процедур, скороченням надлишкових адміністративних бар'єрів і впровадження сучасних механізмів електронного адміністрування. Ліцензування сприяє підвищенню інвестиційної привабливості національної економіки, посиленню довіри до державних інституцій та формуванню ефективної системи взаємодії між державою і бізнесом на засадах відповідальності, передбачуваності та економічної доцільності.

Отже ліцензування є важливим інструментом для забезпечення якості послуг та захисту прав споживачів, який забезпечує поєднання економічної

свободи підприємництва із необхідністю дотримання суспільно значущих критеріїв безпеки, якості та соціальної відповідальності бізнесу. У майбутньому, вдосконалення процедури ліцензування та збільшення прозорості можуть сприяти більш ефективному розвитку підприємництва в Україні.

Список використаних джерел

1. Шпикуляк О.Г., Шеленко Д.І., Алексєєва О.В., Ксенофонтowa К.Ю., Суховій А.І. Роль ринку і підприємництва у забезпеченні сталого розвитку сільських територій. *Агросвіт*. 2022. № 20. С. 3-12. URL <https://www.nayka.com.ua/index.php/agrosvit/article/view/617/624> DOI: 10.32702/2306-6792.2022.20.3
2. Закон України «Про ліцензування видів господарської діяльності», від 2 березня 2015 р. № 222-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/222-19#Text>
3. Шпикуляк О.Г. Менеджмент персоналу та мотивація праці в аграрних підприємствах. Автореферат... канд. екон. наук, ННЦ «Інститут аграрної економіки». 2004. 16 с.
4. Хомко Л. В., Кульгавець Х. Ю. Правове регулювання підприємницької діяльності: навчальний посібник. Львів: ЛьвДУВС, 2016. 424 с. URL: <https://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/189/1/xomko%20posib.pdf>
5. Закон України «Про внесення змін до деяких законів України щодо спрощення умов провадження господарської діяльності в період дії воєнного стану в Україні». 17 липня 2024 р., № 3869-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3869-20>
6. Баланюк І.Ф., Шеленко Д.І., Якубів В.М. Теоретичні аспекти контролю господарської діяльності підприємств. *Вісник Прикарпатського університету. Економіка*. Івано-Франківськ: Плай, С. 86-90.
7. Роз'яснення щодо дії Постанови Кабінету Міністрів України «Про припинення заходів державного нагляду (контролю) в умовах воєнного стану». від 13.03.2022 р. № 303. URL: https://drs.gov.ua/state_supervision/postanova-kabinetu-ministriv-ukrayiny-vid-13-03-2022-303-pro-prypynennya-zahodiv-derzhavnogo-naglyadu-kontrolyu-v-umovah-voyennogo-stanu/

Ірина ОЛЕКСИН

к.е.н., доцент

ORCID: 0000-0001-9118-8173

Львівський торговельно-економічний університет

ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

У сучасних умовах, коли невідкладною стає необхідність реалізації масштабних економічних пріоритетів та соціальних трансформацій, спрямованих на перехід до інноваційної орієнтованої моделі економічного розвитку, особлива увага повинна приділятися формуванню інтелектуального потенціалу підприємства. Зважаючи на те, що в теорії сучасних економічних

систем прийнято виділяти три основні рівні: рівень національної економіки (макроекономіка), рівень економіки окремої галузі чи регіону (мезоекономіка) і рівень діяльності окремого підприємства (мікроекономіка), очевидно, що для кожного з цих рівнів повинна формуватися та реалізовуватися відповідна модель розвитку та управління інтелектуальним потенціалом підприємства [1].

На рівні національної економіки така модель слугує фундаментальною основою для формування комплексу нових знань. Інтелектуальний потенціал національної економіки поєднує в собі всі інтелектуальні ресурси регіонів, галузей, підприємств, а також їхню загальну сукупність у ширшому контексті.

На мезорівні інтелектуальний потенціал можна розглядати як сукупну здатність забезпечувати економічний розвиток галузі за умов збереження інших чинників незмінними.

Інтелектуальний потенціал мезорівня включає не лише інтелектуальний потенціал галузевих підприємств, а й виходить за їхні межі. На цьому рівні основними складовими моделі формування інтелектуального потенціалу є інтелектуальний потенціал підприємств галузі, навчання та професійна підготовка спеціалістів, розвинена інноваційна інфраструктура, а також система генерації знань у межах галузі. У практичному застосуванні всі ці елементи взаємодіють один з одним за рахунок включення як факторів тиску (соціального, технологічного, ринкового), так і механізмів підтримки (багаторівнева підтримка галузі). Їхня синергія сприяє ефективному формуванню галузевого інтелектуального потенціалу.

Мікроекономіка є теоретичною та практичною основою для побудови макро- та мезоекономіки, адже саме від ефективності діяльності окремих підприємств залежить продуктивність функціонування економічних систем вищого рівня. У цьому контексті особливого значення набуває створення моделі формування інтелектуального потенціалу на рівні підприємства (рис. 1).

Інтелектуальний потенціал підприємства охоплює сукупність інтелектуальних здібностей її працівників (знань, умінь, інформації, цінностей, навичок тощо) та можливості їх розкриття, розвитку і застосування для досягнення економічного прогресу бізнес структури. Для повноцінного розуміння сучасного значення інтелектуального потенціалу підприємства слід враховувати ключові фактори бізнес-середовища, які формують тиск на її діяльність. Зовнішнє середовище впливу на підприємство охоплює три основні компоненти: ринкові умови, технологічні аспекти та соціальні чинники [2].

В умовах сьогодення, коли постійно з'являються нові продукти та послуги, а їх асортимент невпинно розширюється, жодне підприємство не зможе підвищити свою конкурентоспроможність, якщо не усвідомлює причин і наслідків ринкових змін. Вплив тиску технологій полягає в поступовій конвергенції різних технологій, що виявляється у зростаючій взаємозалежності, яка спричиняє розмивання меж між галузями та їхніми сегментами. Цей процес взаємодії зі сферою суспільного тиску, яка охоплює таку низку складових:

– правове та законодавче регулювання: обсяги та складність законів, орієнтованих на бізнес-середовище, постійно зростає. Стан правового поля характеризується високим рівнем складності, динамічністю та невизначеністю,

оскільки вимоги одних регулюючих органів можуть вступати у протиріччя з іншими;

– соціальна відповідальність суб'єктів господарювання: підприємства зобов'язані брати на себе соціальну відповідальність у межах суспільства, в якому вони функціонують.

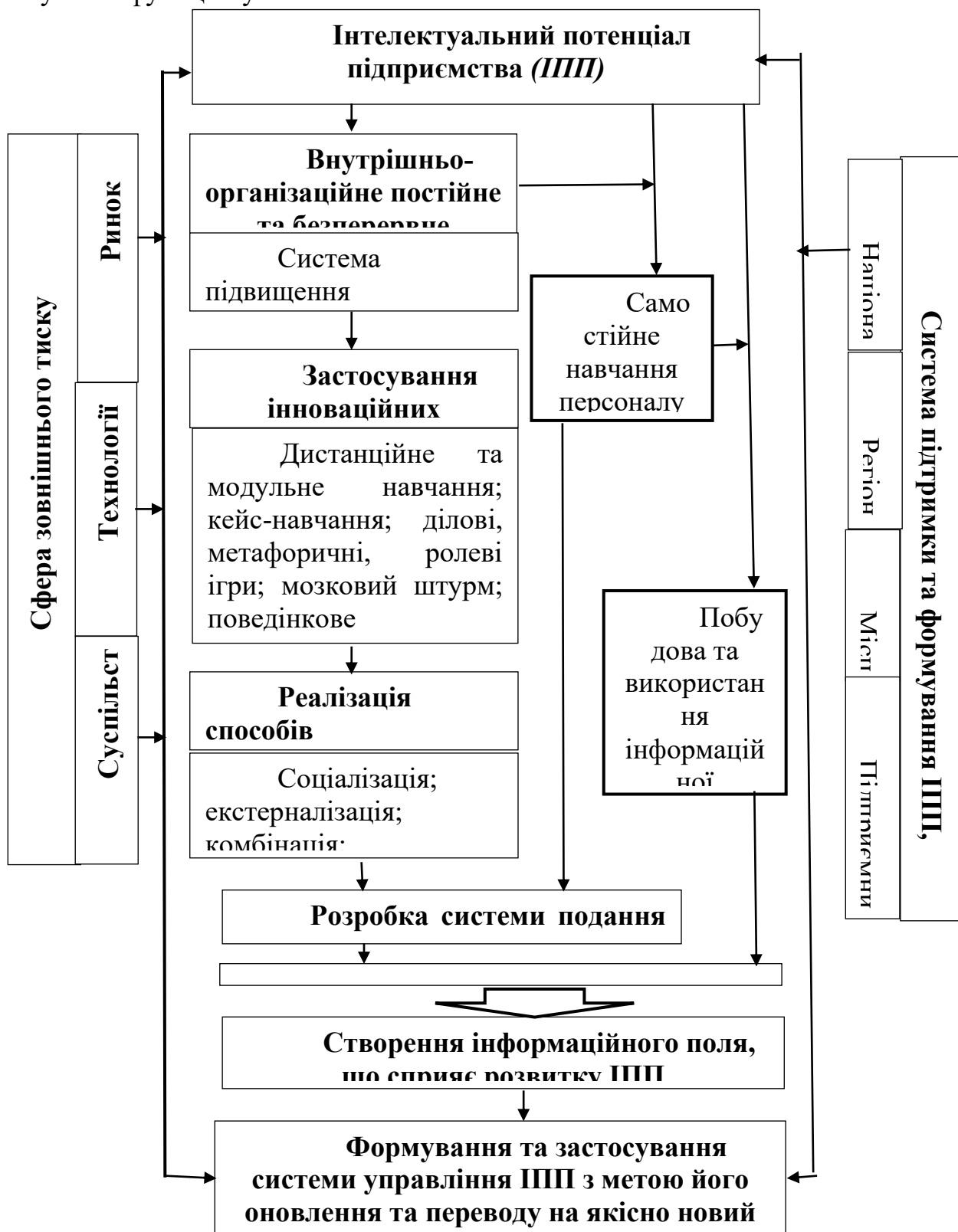


Рис. 1. Модель формування інтелектуального потенціалу підприємства¹

¹Авторська розробка.

Формування інтелектуального потенціалу підприємства значною мірою залежить від постійного та безперервного навчання персоналу. Цей систематичний процес інтегрований у загальну стратегію розвитку людських ресурсів і спрямований на зміну поведінки працівників для найефективнішого досягнення цілей підприємства. У цьому контексті професійна підготовка та перепідготовка кадрів набувають стратегічної ваги. Вони повинні реалізовуватися спеціалізованими підрозділами підприємства із застосуванням сучасних підходів та інноваційних методів навчання. У процесі практичного використання накопичений інтелектуальний потенціал перетворюється на конкретну економічну категорію, що вимагає постійного управління для його оновлення й переведення на якісно новий рівень. Система управління інтелектуальним потенціалом підприємства стає необхідним інструментом для забезпечення інноваційного розвитку та підвищення конкурентоспроможності в умовах повоєнного розвитку національного господарства. Її впровадження спрямоване на покращення колективної ефективності та підвищення якості управління на усіх рівнях організаційної ієрархії. Це дозволяє не лише акумулювати й ефективно використовувати інтелектуальний потенціал, але й сприяє розвитку організації та досягненню синергетичних результатів.

Список використаних джерел

1. Про схвалення Стратегії розвитку сфери інноваційної діяльності на період до 2030 року : Розпорядження Кабінету Міністрів України № 526-р від 10.07.2019 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/526-2019-p#Text>
2. Вірченко В. В. Інтелектуальна власність як каталізатор відновлення економіки України під час війни та у повоєнний період. *Економіка та суспільство*. 2024. № 61. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3803/3724>.
3. Коритько Т.Ю., Бриль І.В. Інтелектуальний капітал підприємства та його оцінка в умовах цифровізації. *Економіка промисловості*. 2021. №1(93). С. 92-110. DOI: 2021.01.092

Святослав ГРОМЯК

к.е.н., доцент

ORCID: 0009-0003-5066-0621

Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького

ДЕТЕКЦІЯ АКСІОЛОГІЧНОЇ БРЕХНІ В ПРОГРАМАХ СТИМУЛЮВАННЯ АПК: ЗАСТОСУВАННЯ ІНФОРМАЦІЙНОЇ МОДЕЛІ «ВАЛІДАТОР СТРАТЕГІЙ» ДЛЯ ВИЯВЛЕННЯ «ЕФЕКТУ ЛОМЕХУЗИ»

Ефект Ломехузи – це метафоричний образ, назва якого походить від однойменного жука-паразита (*Lomechusa*), що руйнує життєдіяльність мурашиної колонії через виділення специфічного наркотичного секрету

(ексудату). У мурах виробляється стійка залежність від цієї речовини, внаслідок чого в гнізді з'являються так звані псевдоергати, а соціальна структура колонії повністю деградує. Ця метафора часто використовується для опису деструктивних явищ у соціально-економічних процесах.

У межах цього дослідження фінансові та парафінансові інструменти, які застосовуються як прихована зброя, розглядаються як аналог біологічного ексудату (далі за текстом – ексудат).

Ексудат діє як агресивне середовище, що розчиняє легітимні інституційні зв'язки, заміщуючи їх механізмами парафінансового контролю [2]. Він виявляється в чотирьох функціонально пов'язаних формах деструктивного капіталу:

1. Корупційна рента та опортюністичне відчуження активів. Цей рівень не обмежується прямими хабарями та відкатами, які заміщують офіційні зарплати. Він охоплює створення «інституційних вікон» для агресивного позаправового відчуження власності (рейдерства) й директивного перерозподілу ресурсів [3]. Це формує специфічний «горизонт екстракції», де можливість безкарного привласнення капітальних активів (так званий «дерібан») стає головним опортюністичним стимулом для псевдоергатів, повністю витісняючи меритократичну логіку державного управління [4].

2. Депозитарна втеча та накопичення офшорного багатства. Йдеться про системне виведення капіталу в іноземні юрисдикції з низьким рівнем фінансової прозорості. Це витісняє внутрішні інвестиції та формує дефіцит капіталу в продуктивних секторах, знекровлюючи національну економіку на користь зовнішніх бенефіціарів [4].

3. Паралельні силові структури та захоплений апарат безпеки: фінансування приватних воєнізованих формувань або функціональна приватизація державних правоохоронних органів [5]. Замість захисту легітимного порядку ці сили перетворюються на інструменти охорони рентних потоків та фізичного забезпечення рейдерських операцій, що фактично ліквідує державну монополію на застосування сили.

4. Аксіологічна інфляція та інформаційні операції: масована пропаганда, спрямована на легітимацію паразитичного стану [6]. Це призводить до заміщення національних цінностей сконструйованими наративами, що обслуговують інтереси донора екзудату, та провокує різке зростання показника аксіологічної брехні (*ηlie*).

Головною загрозою, яку несе *Ефект Ломехузи*, є параліч захисних механізмів: на державному рівні це виявляється через зниження коефіцієнта *Мілітарі Джині* (*Gmil*), який розглядається в системі матриці «сила особистості – сила держави» як показник спроможності держави (монополія на легітимне застосування примусу). На мікрорівні – це параліч адаптивних та оборонних механізмів конкретної організації.

Основними широковідомими засобами протидії *Ефекту Ломехузи* є застосування на державному рівні методик ПВК/ФТ (AML/CFT – запобігання та протидія легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом, та фінансуванню тероризму) [2]. Іншим поширеним інструментом є впровадження

принципів належного врядування (governance): прозорості звітності, незалежного аудиту, створення наглядових рад тощо [1]. Як доповнення до зазначених засобів нами пропонується превентивна методика із застосуванням Валідатора Стратегій – інформаційної моделі, налаштованої на виявлення та розрахунок коефіцієнта аксіологічної брехні.

Валідатор Стратегій (зокрема, підсистема SVE-1 – Coherence Checker) діє як «детектор правди» для державних програм, виявляючи розбіжність між декларованою цінністю та реальними інституційними загрозами інструменту. Функціональне призначення моделі полягає в розрахунку показника аксіологічної брехні *ηlie* (*Axiological Lie*). Цим показником вимірюється когерентність (зв'язність) між заявленими стратегічними цілями (наприклад, «створення доданої вартості», «підтримка малих фермерів») та реальними архітектурними обмеженнями програми. Якщо, наприклад, регуляторний акт або програма підтримки вимагає надання 100 документів для малого фермера і лише одного підпису для великого агрохолдингу, Валідатор фіксує аномальний сплеск *ηlie*. Це сигналізує, що аналізований інструмент є не стимулом розвитку, а «наркотичним секретом» для обмеженого кола бенефіціарів.

Здійснюваний на державному та регіональному рівнях регулярний OSINT-моніторинг дає змогу ідентифікувати сліди діяльності *псевдоергатів* (деструктивних суб'єктів, які втратили здатність виконувати легітимні функції або діють усупереч інституційному статусу) та «організацій-зомбі», зокрема через фіксацію сплесків «стерильних інвестицій». На мікрорівні (рівні підприємства) здійснюється моніторинг відтоку висококваліфікованих кадрів під тиском аксіологічної брехні. Альтернативою є інструментальний контроль (поліграф), проте він часто сприймається персоналом негативно як інвазивне втручання в особистий простір.

Наведемо кілька прикладів (кейсів) «Агро-Ломехузи» в Україні, виявлених за результатами OSINT-аналізу:

1. Зникнення 5 млн гектарів державної землі [OSW, 2020, URL: <https://www.osw.waw.pl/en/publikacje/analyses/2020-11-12/how-did-5-million-hectares-disappear-secret-land-privatisation>].
2. Корупція в Державному аграрному фонді [Jamestown, 2019, URL: <https://jamestown.org/program/renewed-corruption-in-state-owned-agrarian-fund-hurts-land-reform-in-ukraine/>].
3. Справа міністра аграрної політики Миколи Сольського [Reuters, 2024, URL: <https://www.reuters.com/world/europe/ukraines-farm-minister-resigns-amid-corruption-allegations-2024-04-25/>].
4. Схема розкрадання зерна в Держхарчкорпорації [ProAgro, 2026, URL: <https://www.proagroukraine.com/en/nabu-and-sapo-expose-large-scale-corruption-scheme-in-ukraine-s-state-food-and-grain-corporation/>].
5. Корупція в Національній академії аграрних наук [Економічна правда, 2024, URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2024/05/17/713801/>].
6. Корупція на земельних торгах [Українська природоохоронна група, 2024, URL: <https://uncg.org.ua/korupczyia-na-zemelnyh-torgah/>].

Традиційний OSINT-моніторинг, попри свою високу точність, дає результати із запізненням, реєструючи факти інституційного витоку капіталу після їх фактичного завершення. Запропонований підхід переносить фокус безпеки на етап превентивного аналізу правил розподілу ресурсів. Оскільки коефіцієнт аксіологічної брехні *ηlie* розраховується на основі нелінійного графового аналізу когерентності стратегічних документів, він є стійким до спроб штучної оптимізації («гейміфікації»). Деструктивні актори не спроможні симулювати системну логіку у викривлених програмах стимулювання, що робить цю методологію надійним інструментом запобігання інституційним деформаціям ще до моменту виділення фінансового ресурсу.

Отже, *Ломехуза* – це лише метафора для ворожого капіталу, і не слід її шукати всюди й в усьому. Механізми використання «м'якої сили» з ворожою метою досліджуються в працях зарубіжних авторів за допомогою іншої, не менш метафоричної термінології, як-от: *Sharp Power*, *Corrosive Capital*, *Weaponized Interdependence*, *Elite Capture / Compradorization*, тощо.

Основою протидії є інструменти раннього виявлення і побудови ранніх загроз. Система ПБК/ФТ (AML/CFT – фінмоніторинг) має розглядатися як фундаментальний імунний протокол держави, який у синергії з прозорим врядуванням (*governance*) забезпечує інституційну цілісність при розподілі бюджетних ресурсів та грантової допомоги. Це дає змогу нейтралізувати парафінансові експлойти на етапі їхнього проникнення, запобігаючи зростанню Коефіцієнта Інституційного Витоку – показника, що формалізує рівень деструктивного перенаправлення фінансових потоків у цільовій системі. Валідатор стратегій дозволяє підсвітити моменти первинної документації фінансових інструментів чи їхніх декларацій, пов'язані з аксіологічною брехнею *ηlie*.

Список використаних джерел

1. Stiglitz J. E. Public Finance and Public Policy. *Journal of Public Economics*. 2018. Vol. 162. P. 101–119.
2. Грабчук І. Л. Розвиток міжнародної та національних систем фінансового моніторингу в протидії фінансуванню тероризму: монографія. Житомир: Бук-Друк, 2023. 292 с.
3. Драгоненко А. О., Манжула А. А. Рейдерство в Україні: сутність та соціальна обумовленість. *Наукові записки. Серія: Право*. 2021. № 11. С. 120–124. <https://doi.org/10.36550/2522-9230-2021-11-120-124>
4. Бойко А. О., Боженко В. В. Визначення латентних факторів впливу на податковий та інвестиційний канали нелегального виведення капіталу в Україні. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2021. № 4 (20). С. 353–360. [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2019-4\(20\)-353-360](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2019-4(20)-353-360)
5. Альбещенко О. С. Незаконні військові формування та приватні військові компанії в умовах воєнних конфліктів: кримінологічний аналіз правового статусу, детермінант виникнення та загроз суспільній безпеці. *Аналітично-порівняльне правознавство*. 2025. Вип. 5 (3). С. 19–24. <https://doi.org/10.24144/2788-6018.2025.05.3.2>

6. Кириченко Ю. В., Сергієнко Т. І., Сластін В. О. Інформаційні війни як інструмент гібридної агресії: український досвід. *Вісник НТУУ «КПІ». Політологія. Соціологія. Право.* 2025. № 1 (65). С. 89-95. [https://doi.org/10.20535/2308-5053.2025.1\(65\).332563](https://doi.org/10.20535/2308-5053.2025.1(65).332563)

Алла ІВАНИШИН,
к.т.н., доцент,
ORCID: 0000-0002-3302-7889,
Національний університет «Львівська політехніка»
Тетяна БУБЕЛА
д.т.н., професор, завідувач кафедри
ORCID: 0000-0002-2525-9735
Національний університет «Львівська політехніка»

ІНТЕГРОВАНІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯК ОСНОВА СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

У сучасних умовах розвитку підприємництва конкурентоспроможність підприємства визначається не лише економічними результатами, а й здатністю забезпечувати стабільну якість продукції, раціональне використання ресурсів, екологічну відповідальність і довіру зацікавлених сторін. Саме тому інтегровані системи управління набувають значення одного з ключових інструментів сталого розвитку. Вони дозволяють об'єднати вимоги різних стандартів у єдину управлінську модель, зменшити дублювання процедур, підвищити результативність процесів та забезпечити узгодженість стратегічних і операційних рішень.

Інтегрована система управління підприємства може розглядатися як сукупність взаємопов'язаних процесів, методів, відповідальності, ресурсів і документованої інформації, спрямованих на одночасне досягнення цілей у сфері якості, екологічного управління, безпеки, енергоефективності та інших напрямів. Для забезпечення сталого розвитку найчастіше інтегрують системи управління якістю відповідно до ISO 9001 та системи екологічного управління відповідно до ISO 14001. Такий підхід дає змогу підприємству не розглядати якість і екологічність як окремі вимоги, а включати їх у загальну логіку управління життєвим циклом продукції, ризиками, ресурсами та взаємодією із зацікавленими сторонами.

Актуальність інтегрованих систем посилюється оновленням міжнародних стандартів ISO. У 2024 році до стандартів систем управління були внесені зміни щодо врахування кліматичних аспектів. Зокрема, ISO 9001:2015/Amd 1:2024 передбачає необхідність розглядати питання зміни клімату під час аналізу контексту організації та потреб зацікавлених сторін [1]. Станом на зараз ISO/FDIS 9001 перебуває на фінальній стадії розроблення та очікується як майбутня заміна ISO 9001:2015 [2]. Водночас ISO 14001:2026 уже опублікований і позиціонується як оновлений стандарт екологічного управління, сумісний з іншими системами управління ISO та придатний для інтегрованого впровадження [3].

Сутність інтеграції полягає у використанні єдиного процесного підходу. Підприємство формує спільну політику у сфері якості та сталого розвитку, визначає єдині або узгоджені цілі, встановлює відповідальність керівництва, застосовує спільні процедури внутрішнього аудиту, управління ризиками, коригувальних дій, моніторингу показників і аналізу з боку керівництва. Завдяки цьому система управління стає не набором формальних документів, а практичним механізмом прийняття рішень. Наприклад, під час планування виробничого процесу підприємство одночасно оцінює вимоги споживача, точність і стабільність вимірювань, можливі невідповідності, споживання енергії, утворення відходів і вплив на довкілля. Тому в рамках інтегрованої системи управління важливим є метрологічний аспект. Достовірність вимірювань безпосередньо впливає як на якість продукції, так і на екологічні показники підприємства. Неправильно налаштовані або недовірені засоби вимірювальної техніки можуть призвести до випуску продукції з відхиленнями, перевитрати сировини, енергії та збільшення кількості відходів. Тому метрологічне забезпечення, калібрування, перевірка, простежуваність результатів вимірювань і цифровий моніторинг параметрів виробництва мають розглядатися як складові не лише управління якістю, а й екологічної та економічної стійкості підприємства.

Сталий розвиток підприємства передбачає збалансоване поєднання організаційно-економічних та соціальних складових управління. У сучасних умовах ефективність діяльності підприємства визначається не лише економічними результатами, але й рівнем соціальної відповідальності, екологічної безпеки та здатністю адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Саме інтегровані системи управління забезпечують комплексний підхід до управління якістю, ресурсами та виробничими процесами, сприяючи підвищенню ефективності діяльності підприємства, покращенню умов праці та формуванню довгострокових конкурентних переваг.

Узагальнення основних напрямів інтеграції стандартів ISO 9001 та ISO 14001 наведено в табл. 1.

Таблиця 1 – Інтеграція систем управління в забезпеченні сталого розвитку підприємства

Система	Управлінське призначення	Очікуваний результат для сталого розвитку
Система управління якістю відповідно до ISO 9001	управління якістю процесів, продукції та послуг	підвищення задоволеності споживачів і конкурентоспроможності
Система екологічного управління відповідно до ISO 14001	управління екологічними аспектами та впливами	зменшення ресурсних втрат і негативного впливу на довкілля
Інтегрована система управління	узгоджений контроль показників якості, ризиків і ресурсів	оперативне прийняття рішень та підвищення ефективності підприємства

Разом із тим інтеграція систем управління потребує системного підходу. Формальне об'єднання документів без зміни управлінських процесів не

забезпечує очікуваного ефекту. Доцільно розпочинати з аналізу контексту підприємства, визначення спільних і специфічних вимог стандартів, оцінювання ризиків та можливостей, ідентифікації екологічних аспектів, встановлення вимірюваних цілей і показників результативності. Важливим етапом є цифровізація контролю: використання інформаційно-вимірювальних систем, датчиків, автоматизованого збору даних, електронної документації та аналітики. Це дає змогу швидше виявляти невідповідності, прогнозувати відхилення параметрів процесів і приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Практична цінність інтегрованої системи управління полягає в тому, що вона дає змогу підприємству узгодити стратегічні цілі з повсякденними виробничими діями. Для цього доцільно визначати спільні показники результативності, які одночасно характеризують якість продукції, стабільність процесів, рівень використання ресурсів та екологічні наслідки діяльності. Такий підхід підвищує обґрунтованість управлінських рішень і дає можливість своєчасно реагувати на відхилення.

Важливою перевагою інтегрованого управління є посилення соціальної складової сталого розвитку. Упорядкування процесів, чіткий розподіл відповідальності, контроль умов праці та залучення персоналу до поліпшення діяльності сприяють формуванню організаційної культури якості. Працівники стають не лише виконавцями встановлених процедур, а й учасниками процесу постійного вдосконалення підприємства.

Отже, інтегровані системи управління є важливою основою сталого розвитку підприємства, оскільки поєднують організаційно-економічні, екологічні та соціальні складові управління. Інтеграція вимог ISO 9001 та ISO 14001 дозволяє підприємству перейти від часткового управління окремими напрямками до цілісної моделі розвитку, у якій якість продукції, ефективність використання ресурсів і зменшення негативного впливу на довкілля розглядаються як взаємопов'язані результати. Для сучасних підприємств такий підхід є не лише засобом відповідності міжнародним стандартам, а й умовою підвищення конкурентоспроможності, інноваційності та довгострокової стійкості.

Список використаних джерел

1. ISO 9001:2015/Amd 1:2024. Quality management systems – Requirements – Amendment 1: Climate action changes. URL: <https://www.iso.org/standard/88431.html> (дата звернення: 22.05.2026).
2. ISO/FDIS 9001. Quality management systems – Requirements. URL: <https://www.iso.org/standard/88464.html> (дата звернення: 22.05.2026).
3. ISO 14001:2026. Environmental management systems – Requirements with guidance for use. URL: <https://www.iso.org/standard/14001> (дата звернення: 22.05.2026).

Олександр АВЕРЧЕВ

д.с.-г.н., професор

ORCID: 0000-0002-8333-2419

Херсонський державний аграрно-економічний університет

Ганна ЖОСАН

к.е.н., доцент

ORCID: 0000-0002-3577-6701

Херсонський державний аграрно-економічний університет

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ АГРАРНОГО СЕКТОРУ ЯК ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

У сучасних умовах розвитку економіки аграрний сектор України перебуває під впливом значної кількості дестабілізуючих факторів, серед яких особливе місце займають воєнні ризики, нестабільність логістичних ланцюгів, коливання вартості ресурсів, дефіцит трудового потенціалу та посилення конкурентного середовища. За таких умов забезпечення ефективності діяльності аграрних підприємств набуває стратегічного значення, оскільки саме рівень ефективності визначає здатність суб'єкта господарювання підтримувати конкурентоспроможність, фінансову стійкість та адаптивність до змін зовнішнього середовища.

У науковій літературі ефективність діяльності підприємства розглядається як комплексна економічна категорія, що відображає співвідношення між отриманими результатами діяльності та витратами ресурсів, необхідних для їх досягнення. При цьому сучасні підходи до оцінки ефективності ґрунтуються не лише на аналізі фінансових результатів, а й на врахуванні організаційних, технологічних, соціальних та інноваційних складових функціонування підприємства.

Особливого значення в сучасних умовах набуває цифрова трансформація аграрного сектору, яка виступає одним із ключових чинників підвищення результативності діяльності підприємств. Використання цифрових технологій забезпечує оптимізацію виробничих процесів, підвищення точності управлінських рішень, скорочення витрат та формування нових конкурентних переваг. Цифровізація аграрного виробництва сприяє переходу від традиційних моделей управління до інтегрованих систем моніторингу, прогнозування та автоматизації бізнес-процесів.

Сучасні аграрні підприємства активно впроваджують технології точного землеробства, автоматизовані системи GPS-контролю техніки, цифрові платформи управління ресурсами, хмарні технології, Big Data-аналітику та елементи штучного інтелекту. Вказані інструменти дозволяють підвищити рівень продуктивності використання земельних ресурсів, мінімізувати перевитрати матеріально-технічних ресурсів, скоротити непродуктивні витрати та забезпечити більш ефективне планування виробничої діяльності.

Таблиця 1 – Вплив цифрової трансформації на ключові показники ефективності аграрних підприємств

Напрямок цифрової трансформації	Характеристика цифрових рішень	Економічний ефект	Організаційний ефект	Стратегічний результат для підприємства
Точне землеробство	GPS-навігація, агросенсори, супутниковий моніторинг	Скорочення витрат добрив, пального та насіння	Підвищення точності виробничих операцій	Зростання врожайності та ресурсної ефективності
Big Data та аналітичні системи	Аналіз погодних умов, прогнозування врожайності, оцінка ризиків	Зменшення фінансових втрат	Підвищення якості управлінських рішень	Посилення адаптивності підприємства
ERP- та CRM-системи	Автоматизація управління ресурсами, фінансами та збутом	Скорочення адміністративних витрат	Інтеграція бізнес-процесів	Підвищення конкурентоспроможності
Хмарні технології	Дистанційне управління та зберігання даних	Зниження витрат на IT-інфраструктуру	Оперативний доступ до інформації	Підвищення гнучкості управління
Дрони та автоматизований моніторинг	Контроль стану посівів і техніки в режимі реального часу	Зменшення втрат урожаю	Оптимізація контролю виробництва	Підвищення ефективності агровиробництва
Штучний інтелект та прогнольні моделі	Прогнозування попиту, врожайності та ризиків	Підвищення рентабельності діяльності	Автоматизація аналітичних процесів	Формування інноваційної моделі розвитку

¹ Сформовано за джерелом [1-4]

Важливим аспектом є те, що цифрові технології забезпечують аграрним підприємствам можливість здійснювати оперативний моніторинг фінансово-господарської діяльності та швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища. У контексті сучасних підходів до оцінки ефективності діяльності підприємств значну роль відіграють фактори технологічного розвитку, рівень організації управління та здатність підприємства адаптуватися до інноваційних змін.

Таким чином, цифрова трансформація аграрного сектору формує нову модель функціонування підприємств, орієнтовану на інтеграцію інноваційних технологій у систему управління виробничими, фінансовими та логістичними процесами. Особливої актуальності це набуває в умовах нестабільного економічного середовища, коли здатність підприємства швидко адаптуватися

до кризових явищ стає визначальним фактором його ефективності та довгострокової конкурентоспроможності.

Водночас цифровізація аграрного сектору має не лише економічний, але й соціально-екологічний ефект. Раціоналізація використання ресурсів, оптимізація систем зрошення, зменшення надлишкового внесення агрохімікатів та автоматизація контролю виробництва сприяють формуванню принципів сталого розвитку аграрного виробництва. У перспективі подальше впровадження цифрових технологій стане одним із ключових чинників модернізації аграрного сектору України та забезпечення його інтеграції у глобальний цифровий економічний простір.

Список використаних джерел

1 Синегуб П. С., Козловський С. В. Управління інтелектуальним капіталом бізнес-спільноти в умовах цифрової трансформації: монографія. Вінниця: ТВОРИ, 2024. 212 с.

2. Koziuk, V., Hayda, Y., Dluhopolskyi, O., Kozlovskyi, S. (2020). Ecological performance: ethnic fragmentation versus governance quality and sustainable development. *Problemy ekorozwoju – Problems of sustainable development*. Vol. 15 № 1, pp. 53—64.

3. Kozlovskyi, S., Pasichnyi, M., Lavrov, R., Ivanyuta, N., Nepytyaliuk, A. (2020). An empirical study of the effects of demographic factors on economic growth in advanced and developing countries. *Comparative Economic Research*. Central and Eastern Europe. Vol. 23 (4), pp. 45—67.

4. Averchev O., Trukhachova K., Zhosan H. Development of a System of Effective Use of Enterprise Resources by Balancing the Effectiveness of Economic Activity in Terms of Resource Features. 11th International Conference on Advanced Computer Information Technologies, ACIT 2021 – Proceedings. P. 372–375. September 15, 2021. URL: <https://ieeexplore.ieee.org/abstract/document/9548339>

5. Аверчев О., Жосан Г. & Йосипенко І. Сучасні аспекти економічного розвитку круп'яної галузі України. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2023. № 16. С. 44–54. DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.16.6>

Тетяна СТАНЬКО

к.е.н., доцент

ORCID: 0000-0001-5936-4640

Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького

МЕНЕДЖМЕНТ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ЕКОНОМІЧНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ

У сучасних умовах глобалізації, економічної нестабільності, посилення конкуренції та екологічних викликів особливої актуальності набуває проблема забезпечення сталого розвитку підприємницьких структур. Традиційні підходи до управління підприємствами, орієнтовані переважно на отримання прибутку, поступово втрачають ефективність, оскільки сучасне бізнес-середовище

вимагає врахування не лише економічних, але й соціальних та екологічних аспектів діяльності. Сталий розвиток передбачає формування такої системи менеджменту, яка забезпечує довгострокову економічну ефективність підприємства, соціальну відповідальність перед працівниками та суспільством, а також мінімізацію негативного впливу на навколишнє середовище. У зв'язку з цим виникає необхідність удосконалення підходів до управління підприємствами на основі принципів сталого розвитку.

Концепція сталого розвитку виникла як відповідь на необхідність забезпечення гармонійного поєднання економічного зростання, соціального добробуту та екологічної безпеки. Сучасний підхід до сталого розвитку передбачає формування моделі функціонування підприємства, яка забезпечує задоволення поточних потреб без загрози для майбутніх поколінь. У сучасних умовах менеджмент сталого розвитку підприємницьких структур становить комплексну систему управління, спрямовану на досягнення довгострокової економічної ефективності підприємства шляхом інтеграції економічних, соціальних та екологічних аспектів у всі напрями діяльності. Такий підхід передбачає зміну традиційних управлінських моделей та формування нової управлінської парадигми, орієнтованої на збалансований розвиток [2].

Однією з основних складових менеджменту сталого розвитку є економічна складова. Вона охоплює забезпечення прибутковості підприємства, ефективного використання ресурсів, підвищення конкурентоспроможності та формування стабільної фінансової системи. В умовах динамічного ринкового середовища підприємства повинні орієнтуватися не лише на короткострокове отримання прибутку, але й на створення довгострокових конкурентних переваг. Важливим напрямом економічної складової є впровадження інноваційних технологій та цифрових інструментів управління. Використання сучасних інформаційних систем, автоматизації бізнес-процесів, цифрових платформ та аналітичних технологій сприяє підвищенню ефективності управління підприємством, оптимізації витрат та покращенню якості управлінських рішень. Цифровізація бізнесу дозволяє підприємствам швидше адаптуватися до змін ринкового середовища та підвищувати рівень своєї конкурентоспроможності.

Не менш важливою складовою менеджменту сталого розвитку є соціальна складова. Її сутність полягає у формуванні відповідальної кадрової політики, забезпеченні належних умов праці, розвитку людського капіталу та підтримці соціальних ініціатив. На сьогоднішній день працівники розглядаються як стратегічний ресурс підприємства, а ефективне управління персоналом стає важливою передумовою забезпечення сталого розвитку. Соціально відповідальне управління передбачає дотримання принципів справедливості, прозорості та партнерства між роботодавцем і працівниками. Підприємства, які інвестують у професійний розвиток персоналу, створення безпечних умов праці та формування позитивного психологічного клімату, мають вищий рівень продуктивності праці та кращу ділову репутацію.

У сучасному бізнес-середовищі особливого значення набуває корпоративна соціальна відповідальність, яка є важливим елементом

менеджменту сталого розвитку. Корпоративна соціальна відповідальність передбачає добровільне врахування підприємствами соціальних та екологічних аспектів у процесі здійснення господарської діяльності. Реалізація соціально відповідальних програм сприяє зміцненню довіри споживачів, партнерів та інвесторів до підприємства.

Третьою важливою складовою менеджменту сталого розвитку є екологічна складова. Сучасні бізнес-структури дедалі більше орієнтуються на екологізацію виробничих процесів, впровадження ресурсозберігаючих технологій та мінімізацію негативного впливу на довкілля. Екологічний менеджмент стає важливим інструментом забезпечення екологічної безпеки та підвищення ефективності використання природних ресурсів. В умовах загострення екологічних проблем підприємства повинні приділяти значну увагу скороченню викидів забруднюючих речовин, раціональному використанню енергетичних ресурсів та впровадженню принципів циркулярної економіки. Екологічно орієнтоване управління сприяє не лише збереженню навколишнього середовища, але й підвищенню економічної ефективності діяльності підприємства за рахунок зниження витрат та оптимізації виробничих процесів.

Менеджмент сталого розвитку тісно пов'язаний із концепцією ESG, яка передбачає оцінювання діяльності підприємства за екологічними, соціальними та управлінськими критеріями. Використання ESG-підходів дозволяє підприємствам підвищувати інвестиційну привабливість, покращувати корпоративне управління та зміцнювати свої позиції на ринку [3].

Важливе значення у системі менеджменту сталого розвитку має стратегічне управління. Формування довгострокової стратегії розвитку підприємства повинно базуватися на принципах збалансованості економічних, соціальних та екологічних цілей. Стратегічний менеджмент дозволяє підприємствам прогнозувати можливі ризики, адаптуватися до змін зовнішнього середовища та забезпечувати стабільність функціонування.

За сучасних умов ефективний менеджмент сталого розвитку неможливий без формування відповідної організаційної культури. Корпоративна культура підприємства повинна ґрунтуватися на принципах відповідальності, відкритості, інноваційності та орієнтації на довгостроковий розвиток. Формування культури сталого розвитку сприяє підвищенню рівня залученості персоналу та ефективності управлінських процесів.

Разом із тим впровадження принципів сталого розвитку в систему менеджменту підприємницьких структур супроводжується низкою проблем. Серед основних перешкод слід виокремити недостатність фінансових ресурсів, високий рівень економічної нестабільності, недосконалість нормативно-правового забезпечення, недостатній рівень управлінської компетентності та низьку мотивацію окремих суб'єктів господарювання до впровадження принципів сталого розвитку. Крім того, важливою проблемою є недостатня інтеграція екологічних та соціальних аспектів у систему стратегічного управління підприємствами. У багатьох випадках принципи сталого розвитку розглядаються підприємствами як додатковий елемент діяльності, а не як стратегічна основа управління [1].

Для забезпечення ефективного менеджменту сталого розвитку підприємницьких структур доцільно реалізувати комплекс заходів, спрямованих на удосконалення системи управління підприємствами. Насамперед необхідно забезпечити інтеграцію принципів сталого розвитку у стратегічне планування діяльності підприємства. Важливим напрямом є також розвиток цифрових технологій управління, підвищення рівня екологічної відповідальності бізнесу та стимулювання інноваційної діяльності. Державне регулювання відіграє важливу роль у забезпеченні сталого розвитку підприємницьких структур. Держава повинна створювати сприятливі умови для розвитку соціально відповідального бізнесу, стимулювати впровадження екологічно безпечних технологій та підтримувати інноваційні проекти. Ефективна державна політика у сфері сталого розвитку сприятиме підвищенню конкурентоспроможності національної економіки та забезпеченню довгострокового економічного зростання.

Отже, менеджмент сталого розвитку підприємницьких структур є важливою складовою сучасної системи управління підприємствами. Впровадження принципів сталого розвитку сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємств, зміцненню їх фінансової стійкості, покращенню соціальної відповідальності та мінімізації негативного впливу на навколишнє середовище.

Список використаних джерел

1. Мануйлов О. В. Формування стратегії сталого розвитку підприємств в умовах невизначеності. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. №2. С. 60-64. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-2-10>
2. Менеджмент проектів декарбонізації: міжнародна економічна інтеграція, бізнес-аналітика, технології та стандарти сталого розвитку / Швець В., Харін С., Дубей Ю., Папіж Ю. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 5 (56). С. 131-140. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-56-18>
3. Якименко І. Л., Петрашко Л. П., Димань Т. М. Стратегія сталого розвитку: Європейські горизонти: підручник. К.: НУХТ. 2022. 337 с.

Андрій-Володимир МІДИК

к.т.н.

ORCID: 0000-0002-5345-8686

Львівський державний університет внутрішніх справ

ОРГАНІЗАЦІЙНІ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ КОМАНДАМИ РОЗРОБНИКІВ У ЦИФРОВОМУ ПІДПРИЄМНИЦТВІ

У сучасних умовах цифрової трансформації економіки важливим чинником ефективного функціонування підприємств є впровадження сучасних підходів до управління людськими ресурсами та організацією роботи команд розробників. Активний розвиток інформаційних технологій, поширення віддаленої взаємодії та використання цифрових платформ зумовлюють

необхідність удосконалення організаційних моделей управління командами у сфері цифрового підприємництва. Ефективність роботи ІТ-компаній значною мірою залежить не лише від технічних рішень, але й від вибору моделі організації роботи колективу, що забезпечує швидкість виконання проєктів, гнучкість реагування на зміни та якість кінцевого продукту [2].

У цифровому підприємстві команди розробників формуються як групи фахівців різних напрямів діяльності, які спільно реалізують програмні продукти, інформаційні системи та цифрові сервіси. Особливістю таких команд є міждисциплінарна взаємодія, необхідність постійного обміну інформацією та адаптації до змін зовнішнього середовища. З цієї причини традиційні ієрархічні моделі управління поступово поступаються місцем більш гнучким організаційним підходам.

Однією з найбільш поширених моделей є функціональна організаційна структура, в якій спеціалісти об'єднуються за напрямками діяльності: розробники програмного забезпечення, тестувальники, аналітики, дизайнери, системні адміністратори тощо. Перевагами такого підходу є високий рівень спеціалізації працівників та чіткий розподіл функцій. Водночас функціональна модель може ускладнювати міжкомандну взаємодію та збільшувати тривалість реалізації проєктів [3].

У сучасних ІТ-підприємствах дедалі більшого поширення набувають гнучкі моделі управління, що базуються на методологіях Agile. Agile-підхід передбачає швидку адаптацію до змін, безперервну взаємодію між учасниками команди та орієнтацію на створення цінності для кінцевого користувача. Серед популярних реалізацій Agile особливе місце займають Scrum та Kanban [1].

Scrum передбачає роботу команди короткими ітераціями (спринтами), що дозволяє регулярно оцінювати результати та оперативно вносити зміни у процес розроблення. У межах цієї моделі визначаються ролі Product Owner, Scrum Master та команди розробників. Такий підхід сприяє підвищенню прозорості процесів та відповідальності учасників проєкту.

Kanban орієнтований на візуалізацію робочих процесів та оптимізацію навантаження команди шляхом контролю потоку завдань. Перевагами цієї моделі є можливість швидкої адаптації до змін та зменшення кількості невиконаних задач.

Останнім часом також активно застосовується модель DevOps, яка інтегрує процеси розроблення та експлуатації програмного забезпечення. Такий підхід спрямований на автоматизацію процесів розгортання, тестування та підтримки програмних продуктів, що дозволяє скоротити час виходу продукту на ринок і підвищити його якість.

В умовах розвитку цифрового підприємництва особливого значення набуває використання гібридних моделей управління, які поєднують елементи різних організаційних підходів залежно від специфіки діяльності підприємства. Вибір моделі повинен враховувати масштаб компанії, складність проєктів, рівень кваліфікації працівників та особливості бізнес-процесів.

Отже, сучасні організаційні моделі управління командами розробників є важливим інструментом підвищення ефективності цифрового підприємництва.

Використання гнучких підходів до управління дозволяє забезпечити адаптивність підприємств до змін ринкового середовища, підвищити продуктивність праці та конкурентоспроможність ІТ-компаній.

Список використаних джерел

1. Schwaber K., Sutherland J. *The Scrum Guide: The Definitive Guide to Scrum: The Rules of the Game*. Scrum.org, 2020. 14 p.
2. Kim G., Humble J., Debois P., Willis J. *The DevOps Handbook: How to Create World-Class Agility, Reliability, and Security in Technology Organizations*. Portland : IT Revolution Press, 2021. 480 p.
3. Highsmith J. *Agile Project Management: Creating Innovative Products*. Boston : Addison-Wesley, 2019. 664 p.

Ольга ГОНЧАРЕНКО

доктор філософії

ORCID: 0000-0002-6860-9862

Київський національний економічний університет імені Вадима
Гетьмана м.Київ, Україна.

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СИНЕРГІЇ В ПРОЦЕСАХ M&A

Синергія – ключовий аргумент інвестиційної привабливості угоди: поєднання активів двох компаній створює більшу цінність разом, ніж окремо.

За М. Сіроуером, синергія – це «зростання конкурентоспроможності та грошових потоків понад те, що дві компанії здатні досягти окремо» [1].

Швайгер Д. та Вері П. виокремлюють чотири джерела синергії: ринкова влада, витрати, доходи та нематеріальні активи [2].

Синергію витрат найпростіше ідентифікувати та документувати: вона включає скорочення постійних (економія масштабу/обсягу) і змінних витрат (зростання купівельної спроможності та продуктивності).

Синергії ринкової влади, доходів і нематеріальних активів складніше відстежувати та прогнозувати. Типова синергія доходів пов'язана з перехресними продажами через додаткові канали збуту новим клієнтам і регіонам.

Синергія ринкової влади виникає через зростання частки ринку завдяки збільшенню масштабу та усуненню конкурента. Найважче передбачити синергію нематеріальних активів (розширення бренду, обмін знаннями та досвідом). Емпірично показано, що таргети з вищими витратами на НДДКР привабливіші для покупців (особливо стратегічних), оскільки можуть дати більший потенціал вигод. Також привабливими є цілі з високими операційними витратами: покупці шукають неефективні компанії з вищим потенціалом синергії витрат. За О. Левіним, стагнація органічного зростання стимулює пошук цілей, що посилюють ефект масштабу та прискорюють зростання [3]. Типи синергій узагальнено в табл. 1.

Типи синергій та їх характеристика

Назва	Характеристика
1	2
Внутрішні синергії	Злиття/поглинання дає змогу ефективніше рекомбінувати внутрішні активи (обладнання, НДДКР, персонал, управлінську команду), якщо спільне володіння цінніше за окреме. Реалізація таких синергій не потребує залучення зовнішнього середовища (постачальників, покупців, партнерів чи стейкхолдерів).
Ринкова синергія	Економічна рента виникає через послаблення влади контрагентів у конкурентних взаємодіях. За О. Вільямсоном, поглинання часто є єдиним легальним шляхом здобути ринкову владу, бо координація й контракти в олігополії дорожчі за інтерналізацію діяльності [4].
Синергія відносин	Цінність у міжфірмових відносинах може виникати з активів спільного користування – довіри, процедур управління, контрактних можливостей і обміну знаннями. Об'єднання Покупця й Таргета здатне посилити цю цінність у взаємодії з партнерами, яких зачіпає угода. Прибутковість зростає, але рента створюється кооперативно, а вигоди розподіляються між сторонами (не «нульова сума»).
Мережева синергія	«Мережева синергія» виникає, коли мережа альянсів Таргета разом із можливостями Покупця покращує структурну позицію об'єднаної компанії. Її джерела: (1) успадкування нових зв'язків або (2) усунення дублювання спільних зв'язків, що підвищує ексклюзивність доступу до ресурсів. У підсумку зростають вигоди від прямих зв'язків і зміцнюється позиція в мережі прямих/непрямих контактів.
Неринкова синергія	Фірми взаємодіють не лише з партнерами, а й із неринковими стейкхолдерами. Попри відсутність формальних контрактів, добрі відносини створюють економічну цінність через легітимність і підтверджені дослідженнями КСВ та стейкхолдер-менеджменту. У М&А це важливо, бо поглинання залучають багато сторін і змінюють їхні очікування та правила взаємодії. Зазвичай розрізняють групи стейкхолдерів (громади, асоціації, НГО) та соціальні питання (довкілля, різноманітність, права людини).

Джерело: сформовано автором на основі [4-11]

У ціні транзакції зазвичай враховують лише синергії, які можна надійно квантифікувати, передусім синергії витрат. Інші типи можуть впливати на рішення про купівлю, але через складність оцінювання рідко закладаються в ціну, що знижує подальшу управлінську увагу до їх реалізації, хоча вони здатні істотно підвищити успішність угоди.

М&А супроводжуються високими ризиками, зумовленими інформаційною асиметрією та обмеженнями підходів до аналізу й оцінювання доступних даних.

Причини невдач М&А (коли ризики реалізуються з негативними наслідками) попередні дослідження групують у три категорії [12]:

- помилковий вибір Таргета (порушення стратегічної логіки);
- помилки інтеграції бізнесів (організаційні збої);
- завищена ціна угоди (порушення фінансової логіки).

К. Фісер виокремлює типові проблеми реалізації синергій [13]:

- надто вузьке/широке визначення синергії та відсутність її належного вимірювання й моніторингу після закриття угоди;
- втрата «вікна можливостей»: зі зростанням часу після закриття угоди синергію складніше досягти; якщо її немає за 18–24 місяці, ймовірність успіху різко падає;
- неадекватні стимули: мотивація має бути чіткою та безпосередньо пов'язаною з цільовими показниками синергії;
- нестача залучених компетентних людей: практичні зміни мають виконувати працівники, які знають процеси та «кращі практики»;
- невідповідність культур і систем: без роботи з вимірюваними цілями та вбудуванням їх у процеси (зокрема бюджетування) виникають бар'єри;
- неефективні процеси: потрібні дієві системи відстеження, що пов'язують цілі синергії з фінансовими планами та часовими рамками.

Визначення періоду, який необхідний для реалізації синергій і визначення ймовірності їх успішної реалізації дає можливість більш коректно оцінити справжню цінність синергії для Покупця

Список використаних джерел

1. Sirower M., The Synergy Trap: How Companies Loose the Acquisition Game. *The Quarterly Journal of Austrian Economics*. vol. 2, no. 1.1997. P. 85–86.
2. Schweiger, D., Very, P. Creating value through merger. *Advances in Mergers and Acquisitions*, Vol. 2. 2003. P. 1–26.
3. Levine O. Acquiring growth. *Journal of Financial Economics*, №126(7), 2017. P. 300–319.
4. Williamson, O. E. Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications: A Study in the Economics of Internal Organization. New York: Free Press. 1975
5. Lavie D. The competitive advantage of interconnected firms: An extension of the resource-based view. *Academy of Management Review*, 31(3) 2006. P. 638–658.
6. Hernandez E., Lee, J., Shaver, J. M. Are network effects causal or spurious? Evidence from alliance-network externalities. Working Paper, University of Pennsylvania. 2020. 109 p.
7. Hernandez E., Shaver, J. M. Network synergy. *Administrative Science Quarterly*, № 64(1). 2019. P. 171–202.
8. Ahuja G., Yayavaram, S. Explaining influence rents: The case for an institutions-based view of strategy. *Organization Science*, №22(6). 2011 P. 1631–1652.
9. Henisz W. J., Dorobantu, S., Nartey, L. J.. Spinning gold: The financial returns to stakeholder engagement. *Strategic Management Journal*, № 35(12). 2014. P. 1727–1748.
10. Eccles R. G., Ioannou, I., & Serafeim, G. The impact of corporate sustainability on organizational processes and performance. *Management Science*, №60(11). 2014. P. 2835–2857.

11. Bosse D. A., Harrison, J. S., & Hoskisson, R. E. Acquisitions, stakeholder economies of scope, and stakeholder orientation. *Strategic Management Review*. 2020. P. 1–48.
12. Weber, Y., Tarba, S. Y. Human resource practices and performance of mergers and acquisitions in Israel. *Human Resource Management Review*, №20(3). 2010. P.203–211.
13. Ficery K., Herd, T., Pursche, B., Where has All the Synergy Gone? The M&A Puzzle, *Journal of Business Strategy*, Vol. 28, issue 5, 2007. P. 29–35

Ольга ФЕДИК

к.е.н., доцент

ORCID: 0000-0002-5996-2103

Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З.Гжицького

Сергій ФЕДИК

к.ю.н., доцент

ORCID: 0000-0003-1151-8932

Львівський національний університету ім. І. Франка

РИЗИК-ОРІЄНТОВАНЕ АДМІНІСТРАТИВНЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

Сучасні умови функціонування підприємств характеризуються високим рівнем невизначеності, динамічністю зовнішнього середовища, економічною нестабільністю та зростанням кількості внутрішніх і зовнішніх ризиків. Воєнні дії, інфляційні процеси, коливання ринкової кон'юнктури, зміни законодавства та посилення конкуренції формують нові виклики для системи управління підприємствами. У таких умовах особливого значення набуває ризик-орієнтоване адміністративне управління, яке спрямоване на своєчасне виявлення, оцінювання та мінімізацію ризиків у процесі господарської діяльності.

Ризик-орієнтований підхід до адміністративного управління передбачає інтеграцію процесів управління ризиками у систему стратегічного та оперативного управління підприємством. Основною метою такого підходу є забезпечення стабільного функціонування підприємства, підвищення його адаптивності до змін зовнішнього середовища та формування ефективної системи прийняття управлінських рішень. У сучасних умовах ризику розглядаються не лише як потенційна загроза, але і як фактор, що впливає на стратегічний розвиток підприємства та його конкурентоспроможність.

Одним із ключових елементів ризик-орієнтованого адміністративного управління є постійний моніторинг внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства. Це дозволяє своєчасно виявляти фінансові, виробничі, кадрові, інформаційні та ринкові ризики [1]. Особливу увагу підприємства повинні приділяти ризикам, пов'язаним із нестабільністю економічного середовища, змінами попиту на продукцію, зростанням цін на ресурси та порушенням логістичних ланцюгів. У сучасних умовах важливого значення також

набувають кіберризики та ризики інформаційної безпеки, що виникають унаслідок активної цифровізації бізнес-процесів.

Ефективність ризик-орієнтованого управління значною мірою залежить від якості управлінських рішень та здатності керівництва оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища. Важливим напрямом удосконалення адміністративного управління є використання сучасних аналітичних систем, цифрових технологій та інструментів стратегічного планування. Автоматизація управлінських процесів, використання систем електронного документообігу та цифрових платформ сприяють підвищенню швидкості обробки інформації та покращенню координації діяльності структурних підрозділів.

Важливу роль у системі ризик-орієнтованого управління відіграє кадровий аспект. Умови нестабільності потребують від працівників високого рівня професійної підготовки, гнучкості та здатності адаптуватися до змін. У зв'язку з цим підприємства повинні забезпечувати розвиток управлінських компетентностей персоналу, удосконалення системи мотивації та формування організаційної культури, орієнтованої на швидке реагування на ризики та зміни зовнішнього середовища.

Не менш важливим є фінансовий аспект ризик-орієнтованого адміністративного управління. Підприємства повинні формувати систему фінансової безпеки, забезпечувати контроль витрат, диверсифікувати джерела фінансування та підтримувати достатній рівень ліквідності. Умови економічної нестабільності значно підвищують ризик фінансових втрат, тому ефективне управління фінансовими ресурсами є важливою складовою забезпечення стабільності підприємства.

Таким чином, ризик-орієнтоване адміністративне управління є важливим інструментом забезпечення ефективного функціонування підприємств в умовах нестабільності. Використання сучасних управлінських підходів, систем моніторингу ризиків, цифрових технологій та стратегічного планування дозволяє підвищити адаптивність підприємств до змін зовнішнього середовища, мінімізувати негативний вплив ризиків та забезпечити стабільний розвиток у довгостроковій перспективі.

Список використаних джерел

1. Гриценко Л. Л., Кожушко І. О., Чепурко В. О., Перепеліцин Г. Б. Ризик-орієнтоване управління в системі економічної безпеки корпоративного підприємства. *Бізнес Інформ*. 2023. № 8. С. 281-288.

ЗАВДАННЯ ТА ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ МАЛИХ ПІДПРИЄМСТВ

Соціальна відповідальність підприємств (корпоративна соціальна відповідальність) є важливим трендом розвитку підприємництва у світовій практиці, який набуває поширення і в Україні. Йдеться про важливий елемент корпоративної стратегії, концепцію, що заохочує компанію враховувати інтереси суспільства, брати відповідність за вплив своєї діяльності на інших людей, на громади, навколишнє середовище [3, с. 54]. Соціальна відповідальність проявляється в дотриманні високих соціальних стандартів і якості роботи з персоналом, мінімізації шкідливого впливу на довкілля, створенні довіри між бізнесом, суспільством та державою [2].

Важливо підкреслити, що соціальна відповідальність підприємства стосується добровільно взятих на себе суб'єктом підприємницької діяльності зобов'язань, які знаходять відображення в системі економічних, соціальних і екологічних заходів. Здійснення цих заходів потребує, як правило, певних витрат, тому виникає питання про їхню вигідність для підприємства та масштаби здійснення.

Позитивні наслідки дотримання підприємством засад і реалізації ним практик соціальної відповідальності проявляються у: поліпшенні фінансових показників завдяки добрим взаєминам з персоналом, що знижує плинність кадрів, підвищує відданість працівників; поліпшенні іміджу (репутації бренду), зростанні лояльності споживачів завдяки визнанню результатів соціальної діяльності суб'єкта господарювання; можливості формування партнерських відносин із владними структурами, громадськістю, засобами масової інформації [3, с. 59]. Вигоди від дотримання практик соціальної відповідальності є очевидними, і ми зустрічаємо дедалі більше інформації про відповідну діяльність, у тому числі у формі соціальної звітності. Однак стосується ця інформація переважно великих компаній. Виникає питання, наскільки актуальною є діяльність у межах соціальної відповідальності для малих підприємств.

Насамперед зазначимо, що малі підприємства є важливою складовою економічної системи України. На них у 2024 році на них припадало 27,4% від загальної кількості зайнятих працівників у всіх підприємствах України, 19,4% від загального обсягу виробленої усіма підприємствами продукції (у фактичних цінах) [1]. Малі підприємства відіграють низку важливих економічних і соціальних функцій, які стосуються створення робочих місць, формування чи розширення пропозиції багатьох видів товарів і послуг на галузевих ринках.

Засади соціальної відповідальності є важливими і доцільними в господарській діяльності всіх суб'єктів підприємництва, незалежно від їхніх розмірів. На них доцільно орієнтуватися й малим підприємствам. Підтвердимо цю тезу розглядом основних компонентів соціальної відповідальності бізнесу.

Суб'єкт підприємницької діяльності повинен виступати відповідальним роботодавцем. Кожне підприємство зобов'язане дбати про умови праці та соціальний добробут своїх працівників [3, с. 61]. У якості основного індикатора соціальної відповідальності підприємств як роботодавців можна розглядати їхні витрати на оплату праці своїх працівників. В Україні ці витрати в малих підприємствах значно нижчі, аніж у середніх та великих. Зокрема, у 2024 році витрати на оплату одного найманого працівника в малих підприємствах (122,5 тис. грн) майже утричі поступалися аналогічному показникові у великих підприємствах (355,9 тис. грн) та удвічі – в середніх за розмірами підприємствах (243,3 тис. грн). Ще нижчими були витрати на оплату праці в мікропідприємствах, які з розрахунку на одного найманого працівника у 2024 році становили всього 87,7 тис. грн [1].

Певною мірою низькі витрати на оплату праці в малих підприємствах можна пояснити нижчим рівнем завантаженості персоналу. Однак їх не слід пов'язувати з проблемами фінансового характеру. Так, у 2024 році середній рівень рентабельності операційної діяльності малих підприємств в Україні (+10,1 %) ненабагато відрізнявся від аналогічного показника у великих підприємствах (+11,1%) та значно перевищував показник рентабельності середніх підприємств, операційна діяльність яких у 2024 році була збитковою (-0,4%). Це вказує на необхідність пошуку резервів до підвищення оплати праці в малих підприємствах, а також і в мікропідприємствах, рентабельність операційної діяльності яких у 2024 році становила +5,2 % [1].

Компонентами соціальної відповідальності підприємств є набуття ними ознак відповідального виробника і ділового партнера, який виготовляє якісну, нешкідливу для споживачів продукцію, надає про неї правдиву інформацію, неухильно дотримується договорів, угод, професійних стосунків [3, с. 61]. Слід підкреслити, що дотримання чинного законодавства є не стільки соціальною відповідальністю, скільки обов'язком кожного підприємця. Соціальною відповідальністю в цьому плані є невикористання огріхів у законодавстві, ринкової кон'юнктури для отримання додаткової вигоди за рахунок ущемлення інтересів інших суб'єктів бізнесу. До інструментів соціальної відповідальності відноситься відмова від співпраці з тими суб'єктами, які допускають порушення законодавства у своїй підприємницькій діяльності. Дотримання зазначених принципів та інструментів жодним чином не слід пов'язувати з розмірами підприємств та допускати, що малі підприємства з якихось причин можуть їх ігнорувати.

Важливим елементом соціальної відповідальності суб'єктів бізнесу є турботливе їх ставлення до навколишнього природного середовища. Підприємства повинні впроваджувати виробничі технології, які усувають чи мінімізують загрози забруднення довкілля, інших прояви шкідливого впливу на екосистему, на здоров'я людей. Інструментарій соціальної відповідальності

передбачає здійснення профілактичних заходів у цьому плані, а також повне інформування громадськості про екологічні наслідки діяльності підприємства. Рівень загроз для довкілля залежить від галузі економіки та, очевидно, корелює з розмірами підприємства. Останнє однак не знижує актуальності дотримання засад соціально відповідального ставлення до довкілля для малих підприємств.

Компонентом соціальної відповідальності є вклад підприємств у соціальний розвиток громад та окремих населених пунктів через участь у соціальних проєктах на локальному рівні, підтримання духовності, освіти, культури. Підприємства займаються доброчинністю, підтримкою соціально вразливих верств населення. Ознакою часу стала масштабна їхня участь у підтримці Збройних Сил України. Розмір підприємства визначає обсяг фінансування відповідних проєктів і заходів. Малі підприємства визначають масштаб участі в соціальних програмах і проєктах, який відповідає їхньому фінансовому потенціалу.

Отже, соціальна відповідальність є трендом розвитку бізнесової активності, який повинен поширюватися й на малі підприємства. Вкладаючи кошти в реалізацію соціальних ініціатив, суб'єкти малого підприємництва можуть розраховувати як на зміцнення ділової репутації та лояльності працівників, інших стейкхолдерів, так і на моральне задоволення для їхніх власників і керівників.

Список використаних джерел

1. Діяльність підприємств. *Державна служба статистики України*, 2026 [сайт]. URL: <https://stat.gov.ua/uk/topics/diyalnist-pidpryyemstv>.
2. Про схвалення Концепції реалізації державної політики у сфері сприяння розвитку соціальної відповідальності бізнесу в Україні: розпорядження Кабінету Міністрів України від 24 січня 2020 р. № 66-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/66-2020-%D1%80#Text>
3. Соціальна відповідальність: теорія і практика розвитку : монографія / [А. М. Колот, О. А. Грішнова та ін.]. Київ : КНЕУ, 2012. 501 с.

Tetiana ONOKIIENKO
higher education student
State Biotechnological University

EXPERT ANALYTICS OF FINANCIAL RISKS OF INNOVATIVE PROJECTS UNDER CONDITIONS OF UNCERTAINTY

Economic instability, limited financial resources, fluctuations in market conditions and the rapid renewal of digital technologies determine the need for an in-depth assessment of financial risks in innovative projects. An innovative project requires significant investment, has a long payback period and is associated with uncertainty regarding future income. Under such conditions, managerial decisions should be based on a combination of financial analysis, expert assessment and forecasting of possible deviations from planned indicators.

Financial risks of innovative projects arise from insufficient funding, budget

overruns, changes in the cost of resources, inflationary processes, currency fluctuations, declining demand, delays in work schedules and failure to achieve the expected economic effect. Their assessment is complicated by the limited statistical base, the novelty of project solutions and the long time gap between investment and the receipt of financial returns [1].

Expert analytics of financial risks involves identifying possible threats, selecting experts, determining assessment criteria, establishing the probability of risks, assessing the strength of their impact on financial indicators, ranking risks and preparing managerial decisions. Common methods include:

- Delphi method;
- SWOT analysis;
- scenario analysis;
- sensitivity analysis;
- scoring assessment;
- risk matrix, etc.

The application of these methods makes it possible to organise information, compare different project development options and identify risks that require priority managerial response.

The value of expert analytics lies in its ability to supplement quantitative calculations with the professional judgement of specialists. For innovative projects, this approach has practical value, as some risks do not have sufficient statistical confirmation. Expert assessments help clarify financial forecasts, determine the need for reserve funding, justify an acceptable level of costs and establish the limits of acceptable risk for an enterprise. Diagnostics of management quality also requires a combination of quantitative indicators and analytical assessment of managerial decisions [3].

Scenario analysis should be used to compare possible options for implementing an innovative project under optimistic, baseline and pessimistic scenarios. This analysis makes it possible to assess possible financial losses, clarify the payback period of investments, check the sufficiency of own and borrowed funds, and determine the consequences of changes in income, costs and the cost of capital. Scenario modelling increases the validity of financial planning, as it allows options for managerial response to be prepared in advance.

Sensitivity analysis is also relevant to the assessment of financial risks in innovative projects. This method shows how changes in individual indicators influence the final financial result of a project. In particular, it helps assess the impact of changes in investment costs, sales volume, and price level, operating expenses, discount rate and payback period. Sensitivity analysis allows researchers and managers to identify the most influential financial factors, focus on indicators with the greatest impact on project outcomes and strengthen the justification of managerial decisions.

Digital technologies expand the possibilities of expert analytics of financial risks. Spreadsheets, financial analysis software, analytical dashboards and data visualisation systems accelerate information processing, facilitate scenario comparison and make it possible to identify deviations in costs, income, cash flows

and investment indicators. Studies on the financial support of innovative development emphasise the importance of a justified choice of funding sources, cost assessment and forecasting of economic effect [2].

Monitoring of financial risks should be carried out throughout the entire life cycle of an innovative project. The volume of funding, cost level, work schedules, cost of attracted capital, project profitability, solvency of participants and compliance of actual indicators with the financial plan require constant analysis. Regular updating of expert assessments makes it possible to identify financial deviations in a timely manner, adjust planned indicators and reduce the risk of investment loss.

Expert analytics of financial risks of innovative projects is an important means of information support for management under conditions of uncertainty. Its use contributes to a more accurate assessment of possible financial losses, justification of funding sources, determination of risk priority and improvement of the quality of managerial decisions. The combination of expert assessment, scenario analysis and digital technologies creates a basis for the rational use of financial resources and planned development of enterprises.

References

1. Mandych O., Zaika S., Zaika O., Zhyliakova O., Blyzniuk O. Risk management of innovation activities in the digital ecosystem. *Innovations in Scientific, Technical and Social Ecosystems*. 2023. № 6. P. 24-45. DOI: <https://doi.org/10.56378/MOZS20231805>
2. Zaika S., Hridin O., Zaika O. Financial aspects of innovative development. *Economy and Society*. 2023. № 55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-62>
3. Заїка С.О., Грідін О.В. Особливості діагностики ефективності менеджменту. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка*. 2016. Вип. 171. С. 195-204. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdtusg_2016_171_24

Василь РУСАНЮК

аспірант

ORCID: 0009-0006-8479-7564

Національний Науковий Центр

Інститут аграрної економіки

ІНСТИТУЦІЙНІ ЗАСАДИ ДЕРЖАВНОЇ ПІДТРИМКИ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО АГРАРНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В УКРАЇНІ

Розвиток малого та середнього аграрного підприємництва є одним із ключових чинників забезпечення продовольчої безпеки держави, стабілізації сільських територій та формування конкурентоспроможного аграрного сектору економіки. В умовах сучасних соціально-економічних трансформацій та воєнних викликів особливого значення набуває удосконалення інституційних засад державної підтримки аграрного бізнесу, що спрямовані на підвищення

ефективності функціонування суб'єктів малого та середнього підприємництва, зміцнення їх економічної стійкості та забезпечення інноваційного розвитку.

Інституційне забезпечення державної підтримки аграрного підприємництва охоплює систему нормативно-правових, організаційних, фінансово-економічних та інформаційно-консультаційних механізмів, які формують умови для розвитку аграрного сектору. В Україні основними суб'єктами реалізації державної політики у сфері підтримки аграрного бізнесу виступають органи державної влади, місцевого самоврядування, профільні міністерства, державні фонди підтримки фермерських господарств, банківські установи, міжнародні організації та дорадчі служби.

Основою інституційного забезпечення є нормативні акти держави. Серед основних необхідно відмітити Закон України «Про державну підтримку сільського господарства України» [1], державна політика у сфері аграрного підприємництва спрямована на забезпечення продовольчої безпеки держави, підтримку доходів сільськогосподарських товаровиробників і підвищення конкурентоспроможності аграрного сектору.

Згідно із Законом України «Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні» [2], одним із пріоритетів державної політики є створення сприятливих умов для функціонування суб'єктів малого та середнього бізнесу, зокрема через механізми фінансової, інформаційної та консультаційної підтримки.

Важливе значення для розвитку аграрного підприємництва має реалізація положень Кабінете Міністрів України щодо надання грантів для створення або розвитку фермерських господарств, а також компенсації вартості сільськогосподарської техніки та обладнання вітчизняного виробництва.

Нормативно-правову основу функціонування сімейних фермерських господарств визначає Закон України «Про фермерське господарство» [3], який регламентує організаційні, економічні та соціальні засади діяльності фермерів і сприяє розвитку самозайнятості населення у сільській місцевості.

Крім того, Стратегія розвитку сільського господарства та сільських територій в Україні передбачає адаптацію механізмів державної підтримки до стандартів Європейський Союз, що сприятиме інтеграції українського аграрного сектору до європейського економічного простору та підвищенню ефективності інституційного забезпечення аграрного бізнесу [4].

Особливого значення набуває нормативно-правове регулювання державної підтримки аграрного підприємництва. Законодавча база України передбачає реалізацію програм фінансової підтримки фермерських господарств, компенсацію вартості сільськогосподарської техніки, часткове відшкодування кредитних ставок, підтримку кооперативного руху та розвиток сімейних фермерських господарств. Водночас нестабільність нормативного середовища, часті зміни механізмів фінансування та обмеженість бюджетних ресурсів знижують ефективність реалізації державної політики у цій сфері.

Важливою складовою інституційної підтримки є фінансово-кредитне забезпечення малого та середнього аграрного бізнесу. Доступ до фінансових ресурсів залишається однією з головних проблем для більшості аграрних

підприємств, особливо в умовах високих кредитних ставок, недостатнього рівня заставного забезпечення та підвищених ризиків ведення господарської діяльності. У цьому контексті значну роль відіграють державні програми пільгового кредитування, грантової підтримки та механізми державних гарантій за кредитами. Реалізація програм підтримки сприяє модернізації виробництва, впровадженню інноваційних технологій та підвищенню конкурентоспроможності аграрних підприємств[5].

Не менш важливим напрямом є розвиток інституцій дорадчої та інформаційної підтримки аграрного підприємництва. Функціонування дорадчих служб забезпечує підвищення рівня професійної підготовки сільськогосподарських виробників, сприяє впровадженню сучасних технологій управління та адаптації до змін ринкового середовища. Особливо актуальним є поширення цифрових технологій, платформ електронного консультування та систем інформаційної підтримки аграрного бізнесу.

Важливу роль у розвитку малого та середнього аграрного підприємництва відіграють міжнародні фінансові організації та програми технічної допомоги Європейського Союзу. Участь України в міжнародних грантових та інвестиційних програмах сприяє модернізації аграрного виробництва, розвитку сільської інфраструктури та впровадженню інноваційних технологій. Значна увага приділяється підтримці сталого розвитку сільських територій, екологізації виробництва та адаптації аграрного сектору до вимог європейського ринку. Посилення співпраці з міжнародними інституціями створює додаткові можливості для фінансової стабільності та конкурентоспроможності малих і середніх аграрних підприємств

Суттєвий вплив на розвиток малого та середнього аграрного підприємництва має децентралізація управління та посилення ролі територіальних громад у реалізації програм підтримки сільського господарства. Органи місцевого самоврядування отримують можливість формувати локальні програми стимулювання підприємницької діяльності, підтримувати кооперацію, розвиток сільської інфраструктури та створення нових робочих місць. Такий підхід сприяє комплексному розвитку сільських територій та підвищенню рівня економічної активності населення.

Водночас існує низка проблем, що стримують ефективність інституційної системи державної підтримки аграрного бізнесу. До них належать недостатня координація між державними інституціями, бюрократичні процедури отримання допомоги, нерівномірність доступу до фінансових ресурсів, низький рівень інвестиційної привабливості сільських територій та обмеженість інформаційної підтримки малих виробників. Крім того, воєнний стан суттєво ускладнює діяльність аграрних підприємств через руйнування логістичної інфраструктури, дефіцит трудових ресурсів та нестабільність зовнішніх ринків.

У сучасних умовах удосконалення інституційних засад державної підтримки малого та середнього аграрного підприємництва повинно базуватися на принципах прозорості, доступності, комплексності та адаптивності до сучасних викликів. Пріоритетними напрямами державної політики мають стати розвиток системи аграрного страхування, стимулювання інноваційної

діяльності, підтримка цифровізації аграрного сектору, розширення програм пільгового кредитування та посилення взаємодії між державою, бізнесом і територіальними громадами.

Таким чином, ефективне функціонування інституційної системи державної підтримки є необхідною передумовою сталого розвитку малого та середнього аграрного підприємництва в Україні. Формування сучасних механізмів підтримки аграрного бізнесу сприятиме підвищенню конкурентоспроможності аграрного сектору, забезпеченню економічної стійкості сільських територій та зміцненню продовольчої безпеки держави.

Список використаних джерел

1. Про державну підтримку сільського господарства України : Закон України від 24.06.2004 № 1877-IV. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1877-15?utm_source=chatgpt.com.
2. Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні : Закон України від 22.03.2012 № 4618-VI. URL: [Про розвиток та державну під... | від 22.03.2012 № 4618-VI](#).
3. Про фермерське господарство : Закон України від 19.06.2003 № 973-IV. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/973-15?utm_source=chatgpt.com.
4. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021–2027 роки : Постанова Кабінету Міністрів України від 05.08.2020 № 695. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF?utm_source=chatgpt.com.
5. Малік М. Й., Шпикуляк О. Г. Розвиток підприємництва в аграрному секторі економіки України. Економіка АПК. 2021. № 6. С. 6–15.

Andrii KOZYREV
higher education student
State Biotechnological University

FINANCIAL AND TECHNOLOGICAL SUPPORT FOR RURAL ENTREPRENEURSHIP IN THE DEVELOPMENT OF TERRITORIAL COMMUNITIES

The development of rural entrepreneurship is of considerable importance for the economic recovery of territorial communities, the preservation of employment, the expansion of household income sources, the formation of a local production base and the strengthening of the economic self-sufficiency of rural areas. Entrepreneurial initiative in rural areas is connected with agricultural production, the processing of agricultural products, and the provision of household, transport, repair, tourism, educational and consulting services. Under these conditions, financial and technological support for entrepreneurship has managerial significance, as it determines the capacity of local producers to move from self-employment to stable production, service provision or processing.

Rural entrepreneurship is characterised by limited access to credit resources, lower capital concentration, seasonal production, the considerable role of family

labour, dependence on natural and climatic factors, and uneven development of engineering, transport and digital infrastructure. For many small producers, the initial costs of machinery, equipment, premises, product certification, transportation, packaging and sales exceed their own financial capacity. For this reason, state and local support programmes may serve as a financial basis for starting or expanding entrepreneurial work in communities.

Financial support for rural entrepreneurship should be considered as a constituent part of local economic development management. Its purpose is to create conditions for production renewal, the development of processing, the expansion of employment, the formation of sales channels, and the strengthening of the capacity of local economic entities to operate in wider markets. Without well-designed financial support, promising entrepreneurial ideas may remain at the level of individual initiative without becoming a stable source of income for the entrepreneur, employees and the community.

The integration of fiscal agricultural funds may contribute to the development of rural entrepreneurship through improved infrastructure and expanded credit support [1]. Dispersed financing reduces the economic value of budget programmes, whereas concentrating resources around the specific needs of a community makes it possible to increase the influence of support on production, employment and local income.

Planning entrepreneurial work in the agricultural sector is a factor in the development of rural areas, as it enables a rational combination of financial resources, production capacity, human resources, market demand and the social needs of the community [2]. For a rural entrepreneur, planning has an applied character: it helps to determine the expected amount of expenditure, sources of financing, the need for equipment, sales channels, the possible payback period of invested funds and the risks associated with implementing an entrepreneurial idea.

For rural communities, financial support for entrepreneurship should be directed towards the following areas: support for the creation of small-scale production facilities for the processing of agricultural products; partial reimbursement of the costs of purchasing equipment for farms and family holdings; development of local infrastructure for storage, cooling, packaging and transportation of products; credit support for entrepreneurs starting or expanding production in rural areas; financing training in entrepreneurship, financial planning, sales and digital trade; support for cooperation among small producers for the joint use of equipment, premises and sales channels; facilitation of the introduction of technological solutions that improve the quality of production, accounting, processing and sales.

The economic value of these measures depends on the quality of project selection, the realism of financial calculations, and the ability of applicants to provide their own contribution, the availability of a sales market and the professional training of entrepreneurs. Local authorities should assess an entrepreneurial idea with regard to its expected influence on employment, tax revenues, the use of local raw materials, the development of processing, the formation of new services and the reduction of labour migration. Under such an arrangement, financial support becomes a means of strengthening the economic basis of the community.

Technological support for rural entrepreneurship is also of considerable

importance. Technology transfer may be regarded as a basis for starting a business in Ukraine, as it ensures the transfer of scientific developments, knowledge, technical solutions and production ideas into the economic sphere [3]. For rural areas, technology transfer is relevant in the processing of agricultural products, energy-saving production, precision farming, product storage, digital accounting, biotechnological solutions, technical servicing of machinery and the creation of small production workshops.

The link between financing and technology transfer requires specific managerial support. An entrepreneur may receive funds for equipment; however, without technological consulting, staff training, market analysis and sales planning, such support may fail to provide the expected economic return. Therefore, financial programmes for rural entrepreneurship should be combined with consulting assistance, access to technological developments, and cooperation with educational institutions, scientific institutions, advisory services and local entrepreneurship support centres.

Infrastructure conditions also determine an entrepreneur's capacity to implement a production idea. Without quality roads, access to electricity, water, storage facilities, digital connectivity and sales channels, financial support has a limited effect. Therefore, programmes supporting rural entrepreneurship should be linked to the development of engineering, transport and digital infrastructure. The connection between support for entrepreneurs and the improvement of production conditions determines the long-term benefit for the community.

Credit support is important for small producers, who often lack sufficient collateral, credit history or an even cash flow throughout the year. Preferential loans, guarantee mechanisms, partial compensation of interest rates and microfinance can reduce the financial burden and allow investment in production, processing, technical equipment or service areas. However, credit support should be provided with regard to the business plan, payback period, seasonality of income and the applicant's real solvency.

The digital dimension of rural entrepreneurship development is connected with access to online sales, electronic payments, accounting services, digital advertising, customer search platforms and communication tools for buyers. Even a small farm or workshop in a rural area needs a digital presence if it seeks to expand its sales market and increase product recognition. Financial support may include expenditure on digital solutions, although such expenditure should be connected with a specific economic need, entrepreneur training and a clear model for product sales.

To assess financial and technological support for rural entrepreneurship, territorial communities should use the following indicators: number of jobs created; volume of products or services sold; share of local raw materials in production; amount of tax revenues to the local budget; number of entrepreneurs who continue operating after the end of financing; number of producers united in cooperative forms; expansion of sales channels; number of technological solutions introduced; volume of private investment attracted after receiving support.

A rational model of support for rural entrepreneurship should combine budget resources, credit mechanisms, infrastructure projects, entrepreneur training,

technological consulting and subsequent monitoring of fund use. It is advisable to move from the distribution of financing through separate applications towards the formation of programmes linked to the needs of a particular community, its resource base, demographic situation, transport accessibility and sales opportunities. Under such an arrangement, budget funds are directed towards areas that can provide lasting economic value.

Financial and technological support for rural entrepreneurship should therefore be regarded as a basis for the development of territorial communities. Its effectiveness depends on the combination of budget financing, credit support, planning of entrepreneurial work, infrastructure development, technology transfer, digital services and control over the actual economic effect. The coordination of these elements makes it possible to increase the capacity of small producers, expand employment, activate the processing of local products and strengthen the economic basis of rural areas.

References

1. Huang X., Yang E., Wang W. Has the integration of fiscal agricultural funds promoted rural entrepreneurship? *International Review of Economics & Finance*. 2025. Vol. 99. Article 104044. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.iref.2025.104044>
2. Zaika S., Bohomolova K., Slipukha T. Planning entrepreneurial activity in the agricultural sector as a factor in the development of rural areas. *Three Seas Economic Journal*. 2025. Vol. 6, No. 3. P. 51-55. DOI: <https://doi.org/10.30525/2661-5150/2025-3-7>
3. Zaika S., Bohomolova K., Slipukha T. Technology transfer as a foundation for starting a business in Ukraine. *Innovation and Sustainability*. 2025. Vol. 5, No. 4. P. 73-85. DOI: <https://doi.org/10.31649/vis/4.2025.73>

Ростислав МЕЛЬНИЧУК

аспірант

ORCID: 0009-0000-4955-0888

Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені Степана Гжицького

НЕТАРИФНІ РЕГУЛЯТОРНІ МЕХАНІЗМИ У ЗОВНІШНІЙ ТОРГІВЛІ АГРАРНОЮ ПРОДУКЦІЄЮ: ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ ПРАКТИКИ УКРАЇНИ ТА ЄС

Аграрний сектор залишається одним із ключових чинників формування зовнішньоторговельного потенціалу України. В умовах євроінтеграційного курсу та поглибленої і всеосяжної зони вільної торгівлі (ПВЗВТ) особливої актуальності набуває питання нетарифного регулювання, яке де-факто визначає реальну доступність ринків попри формальне зниження митних ставок. Розуміння природи та порівняльної архітектури нетарифних механізмів є необхідною умовою для розроблення ефективної регуляторної політики в аграрній сфері.

Нетарифні заходи (НЗ) у зовнішній торгівлі аграрною продукцією охоплюють широкий спектр інструментів: санітарні та фітосанітарні заходи

(СФЗ), технічні бар'єри в торгівлі (ТБТ), квотування, ліцензування, субсидії, антидемпінгові та компенсаційні механізми. На відміну від тарифів, нетарифні заходи нерідко функціонують непрозоро, що ускладнює їх ідентифікацію та оцінювання. Науковці звертають увагу на те, що ЄС вважається одним зі світових центрів нетарифного протекціонізму: частка тарифних ліній, на які поширюється хоча б один нетарифний захід, становить близько 90%, а на одну товарну позицію в середньому припадає 3,78 таких заходів [1, с. 10].

Практика ЄС у сфері нетарифного регулювання аграрної торгівлі вирізняється системністю та жорсткою стандартизацією. Глава 4 Угоди про асоціацію між Україною та ЄС визначає зобов'язання сторін щодо гармонізації санітарних та фітосанітарних заходів, визнання еквівалентності та забезпечення прозорості регуляторних процедур [2]. З 15 січня 2024 року набула чинності практика використання в Україні онлайн-платформи Європейської комісії TRACES NT — єдиної системи сертифікації та підтримки експорту/імпорту/транзиту тварин, продукції тваринного та рослинного походження, харчових продуктів і кормів, що суттєво спрощує формальні процедури при перетині державного кордону. Впровадження TRACES NT є прикладом регуляторної конвергенції, що знижує транзакційні витрати аграрних підприємств.

В Україні система нетарифного регулювання аграрного експорту перебуває у стані активної трансформації. Правовою основою є Закон України «Про основні принципи та вимоги до безпечності та якості харчових продуктів» (№ 771, в редакції ЗУ № 1602 від 22.07.2021 р.) та Закон України «Про державний контроль, що здійснюється з метою перевірки відповідності законодавству про харчові продукти та корми, здоров'я та благополуччя тварин» (№ 2042 від 18.05.2022 р.). Ці нормативні акти реалізують імплементацію вимог ЄС і свідчать про послідовне зближення регуляторних стандартів. Проте практика засвідчує, що нормативне закріплення вимог і їх реальне правозастосування нерідко розходяться через недостатнє фінансування контрольних органів та інституційну неспроможність окремих ланок системи.

Порівняльний аналіз виявляє принципову асиметрію між системами. ЄС оперує розгалуженою, кодифікованою мережею регуляторних механізмів із чіткою ієрархією, детальними технічними регламентами та розвиненою інфраструктурою контролю. Україна натомість знаходиться на стадії переходу від пострадянської моделі державного регулювання до стандартів ЄС, що породжує регуляторні лакуни та правову невизначеність. Водночас динаміка торговельних показників свідчить про прогрес адаптації: у 2024 році торгівля сільськогосподарською продукцією між Україною та ЄС досягла майже 17 млрд доларів США, а частка ЄС в українському агроекспорті закріпилася на рівні 57% [3].

Таким чином, порівняльний аналіз нетарифних регуляторних механізмів у зовнішній торгівлі аграрною продукцією дозволяє стверджувати: попри значний прогрес у гармонізації законодавства, між системами України та ЄС зберігається суттєвий інституційний розрив. Ключовими напрямками подолання цього розриву є: завершення імплементації *acquis communautaire* у сфері СФЗ і

ТБТ, розбудова лабораторної інфраструктури та забезпечення реальної спроможності контрольних органів. Зменшення нетарифних бар'єрів є необхідною умовою повноцінної інтеграції аграрного сектору України у внутрішній ринок ЄС.

Список використаних джерел

1. Волошин Р. В. Актуальні проблеми квотного регулювання торгівлі агропродовольчими товарами між Україною та ЄС. Ефективна економіка. 2017. № 8. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5731>
2. Угода про асоціацію між Україною та Європейським Союзом: Закон України від 16.09.2014 № 1678-VII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011
3. Міністерство економіки України. Підсумки зовнішньої торгівлі товарами за 2024 рік. URL: <https://me.gov.ua/News/Detail/c002eb6c-48b5-4e33-b819-53c8c2ea237b>

Роман РИМАР
аспірант

ORCID: 0009-0005-1930-4666

Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З.Гжицького

ОЦІНКА ПІДХОДІВ ДО ЕКОНОМІЧНОЇ ОЦІНКИ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ В СЕКТОРІ БІОЕНЕРГЕТИКИ ЗА УМОВ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ ТА ВІЙНИ

Перебування у стані фундаментальної та докорінної трансформації енергетичної архітектури України на сьогодні спричинене надзвичайними викликами військових дій та їх наслідками, зокрема руйнуванням централізованих магістральних мереж та вузлів генерації. В умовах військових загроз пріоритети стратегічного управління зміщуються з максимізації прибутку до забезпечення фізичного виживання інфраструктури [1]. Катастрофічні наслідки військових дій вимагають розглядати біоенергетику не лише як альтернативне джерело теплової чи електричної енергії, а як засіб збереження життєздатності держави. Зменшення розмірів вузлів генерації, перехід до розподіленої генерації, інтегрованої в європейську мережу, дозволяють поступово перетворити енергосистему на гнучку структуру, здатну локалізувати пошкодження та забезпечити повноцінну життєдіяльність громад. В даному контексті біоенергетика може виступати фундаментом для енергетичної самодостатності як аграрного сектору, так і територіальних громад. Проте реалізація даного напрямку розвитку вимагає перегляду методичних підходів до оцінки ефективності функціонування підприємств сектору біоенергетики.

Традиційні підходи, такі як чиста приведена вартість та внутрішня норма прибутковості, демонструють деяку обмеженість в умовах високого рівня невизначеності та воєнних ризиків. Основною проблемою таких підходів є те,

що дані показники краще пристосовані до використання на стабільних ринках й, водночас, не можуть повною мірою оцінити переваги децентралізованих систем. Так ключовими недоліками вищезгаданих стандартних підходів є:

- Ігнорування нелінійних воєнних ризиків, наприклад ймовірність одномоментного фізичного знищення активів;
- Неврахування вартості уникнутих збитків;
- Систематичне покарання довгострокових проєктів через високі ставки дисконтування, що включають велику премію за ризики та, відповідно, занижують привабливість проєктів, водночас ігноруючи їх потенційно вищу стійкість, порівняно з великими об'єктами;
- Неврахування стратегічної гнучкості децентралізованих систем, які дозволяють нарощувати потужність з використанням модульного підходу або ж змінювати тип вхідної сировини.

Виходячи з приведених вище факторів для об'єктивного аналізу ефективності та отримання більш обґрунтованих рішень необхідно підходити до даної проблеми комплексно та поєднувати фінансову оцінку з певними індексами безпеки та стійкості. Водночас мають бути враховані умови децентралізації енергетичної системи. Такий підхід дозволяє створити інтегральні моделі, які крім грошових потоків, враховують й потенціал до збереження функціонування системи в нестабільних умовах.

До ключових показників, які варто враховувати при побудові комплексних систем можна віднести:

- Індекс концентрації (НИ), який дозволяє оцінити структурну різноманітність;
- Вартість незабезпеченої енергії (VoLL), що дозволяє обґрунтувати рентабельність шляхом оцінки економічних витрат, яких вдалось уникнути завдяки альтернативній генерації;
- Показник стійкості (Resilience Index), що представляє собою математичну оцінку здатності системи протистояти шокам та міри швидкості відновлення функціонування;
- Середньозважена вартість (LCOE) може використовуватись для порівняння конкурентоспроможності джерел.

Прикладом комплексного підходу може слугувати Модифікована збалансована система показників (BSC) [2] в якому класична концепція BSC була адаптована до особливостей сектору відновлювальної енергетики через введення екологічної категорії. Таким чином наявність п'яти категорій (фінансової, споживачів, бізнес-процесів, розвитку та екології) дозволяє відслідкувати рівень сталого розвитку підприємства в контексті його секторальних частин. Проте попри важливість всіх врахованих вимірів дана модифікація в недостатній мірі відображає важливість диверсифікації в нестабільних умовах та не дозволяє відслідковувати динаміку їх зміни.

Ще одним напрямком є використання оцінки життєвого циклу (LCA) елементів проєкту, яка дозволяє розглянути процес виробництва біоенергії як послідовність етапів, які пов'язані між собою [3]. В контексті застосування до сектору біоенергетики вона стає частиною вищезгаданої системи BSC і

дозволяє оцінити ефективність функціонування сектору на різних етапах та, за потреби, оптимізувати етапи збору біомаси, її переробки, використання та утилізації відходів, а також і споживання енергії. Попри те, що даний інструмент має сильну екологічну спрямованість та недостатню адаптованість до функціонування в умовах невизначеності, його використання є важливим саме для комплексного підходу до оцінки ефективності біоенергетичного сектору.

Техніко-економічний аналіз(ТЕА)[3] це комплексна методологія, яка використовується для підбору оптимального поєднання технологій та економічної доцільності. Даний підхід включає порівняння різних рішень шляхом аналізу грошових потоків, виявлення ключових фактори ризику, які впливають на вартість кінцевого продукту, оцінку технологій та ринковий аналіз. В межах методології активно використовуються оцінка чистої приведеної вартості, внутрішньої норми прибутковості, термін окупності, середньозважена вартість енергія. Даний аналіз є комплексним і також враховує капітальні та операційні витрати. Проте в умовах війни типові параметри можуть зазнавати кардинальних та швидких змін, а поняття економічної ефективності виходити за межі показників, які є типовими для умов мирного часу. Так, наприклад, поняття диверсифікації в такому може розглядатись лише в контексті додаткових витрат, а не забезпечення життєздатності системи.

Життєздатним прикладом для поточних умов є використання комплексної концепції ISRED (Integral Indicator of Strategic Resilience and Efficiency of Diversification)[1], яка охоплює більш розгалужену систему показників, включно з географічною децентралізацію та коефіцієнтом паливної незалежності. Важливим аспектом даного інтегрального показника є врахування ймовірності збереження активу в умовах військових дій, врахування вартості непоставленої енергії та врахування швидкості відновлення системи. В даному варіанті оцінки поняття диверсифікації, певної надлишковості та забезпечення резерву життєздатності розглядаються не як недолік, а як органічна й необхідна складова побудови підприємств енергетичного сектору.

Врахування подібних комплексних підходів поряд з традиційними дозволяє не лише об'єктивно оцінити інвестиційну привабливість біоенергетичних проєктів, але й трансформувати абстрактне поняття енергетичної безпеки на низку вимірюваних економічних критеріїв. Таким чином інтеграція показників надійності, стійкості до потрясінь та здатність до автономного функціонування громад набуває того ж рівня значення, що й класичні показники.

Список використаних джерел

1. Лутковська С. М., Довгань П. О. Методичні підходи до оцінки економічної ефективності диверсифікації джерел енергії в умовах високої невизначеності та воєнних ризиків. Сталий розвиток економіки. 2026. Вип. 1 (58). С. 19–24. DOI: [10.32782/2308-1988/2026-58-3](https://doi.org/10.32782/2308-1988/2026-58-3).

2. Демурджан Ю. А. Методичний підхід до оцінки ефективності реалізації стратегії розвитку підприємств альтернативної енергетики. Економіка та суспільство. 2025. Вип. 76. DOI: 10.32782/2524-0072/2025-76-76.

3. Osman A. I., Fang B., Zhang Y. et al. Life cycle assessment and techno-economic analysis of sustainable bioenergy production: a review. Environmental Chemistry Letters. 2024. Vol. 22, № 3. DOI: 10.1007/s10311-023-01694-z. URL: <https://link.springer.com/article/10.1007/s10311-023-01694-z> (дата звернення: 25.05.2026).

Галина КУЛАЄЦЬ,

викладач

ORCID:24081956

Оксана ДОСИН,

викладач

Відокремлений структурний підрозділ

«Івано-Франківський фаховий коледж

Львівського національного університету природокористування»

РОЗВИТОК ПІДПРИЄМНИЦТВА В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕКОНОМІКИ

Сучасний етап розвитку економіки характеризується активним впровадженням цифрових технологій у всі сфери суспільного життя. Підприємництво як важлива складова економічної системи зазнає значного впливу цифрової трансформації, що відкриває нові можливості для розвитку бізнесу, підвищення його ефективності та конкурентоспроможності [1].

Цифрова трансформація передбачає використання інформаційно-комунікаційних технологій для оптимізації бізнес-процесів, покращення взаємодії з клієнтами та створення нових бізнес-моделей [1,2]. Одним із ключових напрямів є розвиток електронної комерції, яка забезпечує доступ підприємств до глобальних ринків, зменшує витрати на ведення бізнесу та розширює клієнтську базу [1,3].

В умовах цифровізації підприємства активно впроваджують сучасні інструменти управління, такі як CRM-системи, ERP-платформи, аналітичні сервіси та хмарні технології. Це дозволяє підвищити ефективність управління ресурсами, покращити якість прийняття управлінських рішень та забезпечити гнучкість бізнесу в умовах швидких змін зовнішнього середовища [1,2].

Особливого значення цифрова трансформація набуває для малого та середнього бізнесу [1]. Завдяки цифровим технологіям підприємці отримують можливість мінімізувати стартові витрати, автоматизувати процеси та ефективно конкурувати з великими компаніями. Соціальні мережі та цифровий маркетинг стають важливими каналами просування товарів і послуг, що сприяє формуванню бренду та підвищенню лояльності споживачів [2].

Разом із перевагами цифровізація створює і певні виклики. Серед основних проблем можна виділити необхідність інвестицій у технології, недостатній рівень цифрової грамотності персоналу, кіберзагрози та ризики

втрата даних [2]. Крім того, швидкі темпи розвитку технологій вимагають постійного оновлення знань і навичок працівників.

Важливим аспектом є також соціальна складова розвитку підприємництва в умовах цифровізації [1,3]. З одного боку, цифрові технології сприяють створенню нових робочих місць і розвитку інноваційних форм зайнятості, зокрема фрілансу та дистанційної роботи [1,2]. З іншого боку, автоматизація процесів може призводити до скорочення традиційних робочих місць, що потребує адаптації ринку праці та системи освіти [2].

Для забезпечення ефективного розвитку підприємництва в умовах цифрової трансформації необхідно формувати сприятливе інституційне середовище, підтримувати інноваційну діяльність підприємств, розвивати цифрову інфраструктуру та підвищувати рівень цифрової компетентності населення [1,3].

Таблиця 1.

Показники розвитку цифрового підприємництва в Україні у 2025–2026 рр.

Показник	Значення	Рік
Обсяг ринку e-commerce в Україні	256 млрд грн	2025
Зростання онлайн-продажів	+7%	2025
Кількість онлайн-покупців	11,2 млн осіб	2025
Кількість інтернет-користувачів	24,8 млн осіб	2025
Частка e-commerce у ритейлі	10%	2025
Частка мобільних покупок	60% онлайн-замовлень	2025
Прогноз зростання e-commerce	+5–7%	2026
Зростання GMV (обсяг продажів)	+13%	початок 2026
Середній чек онлайн-покупок	57 дол. США	2026
Частка компаній, що використовують або тестують AI	77–89%	2025–2026
Частка малого бізнесу, який регулярно використовує AI	68%	2026

Як видно з даних таблиці у 2025–2026 роках цифрова трансформація підприємництва в Україні продовжує активно розвиватися навіть в умовах воєнного стану та економічної нестабільності [2]. За даними дослідження EVO Group та Prom, у 2025 році обсяг українського ринку електронної комерції досяг 256 млрд грн, що на 7% більше порівняно з попереднім роком [3]. Кількість онлайн-покупців зросла до 11,2 млн осіб, а загальна кількість користувачів інтернету становить майже 24,8 млн [3].

Важливою тенденцією стало зростання мобільної комерції. У 2025 році близько 60% онлайн-покупок здійснювалися через смартфони та мобільні застосунки, що свідчить про активну цифровізацію споживчої поведінки населення [2].

За прогнозами аналітиків, у 2026 році український ринок e-commerce продовжить зростання на рівні 5-7%, хоча темпи розвитку дещо сповільнюються через економічні та безпекові виклики. Водночас середній чек

онлайн-покупок у 2026 році зріс до 57 доларів США, що свідчить про збільшення попиту на дорожчі товари та технологічну продукцію [3].

Однією з головних тенденцій сучасного підприємництва є впровадження технологій штучного інтелекту [3]. У 2025-2026 роках від 77% до 89% компаній у світі вже використовують або тестують AI-рішення у сфері маркетингу, аналітики, автоматизації продажів та обслуговування клієнтів. Крім того, близько 68% малого бізнесу регулярно застосовує AI-інструменти у своїй діяльності [2].

Отже, цифрова трансформація економіки є одним із ключових факторів розвитку сучасного підприємництва. Активне впровадження цифрових технологій сприяє підвищенню ефективності бізнес-процесів, розвитку електронної комерції, автоматизації управління та розширенню можливостей для виходу підприємств на міжнародні ринки. У 2025-2026 роках цифровізація підприємництва в Україні продовжує активно розвиватися, що підтверджується зростанням обсягів онлайн-торгівлі, збільшенням кількості інтернет-користувачів та поширенням технологій штучного інтелекту в бізнесі [1,3].

Разом із позитивними тенденціями цифрова трансформація створює нові виклики, серед яких кіберзагрози, необхідність постійного оновлення цифрових компетентностей та висока конкуренція на ринку [3]. Саме тому важливого значення набуває державна підтримка інновацій, розвиток цифрової інфраструктури та створення сприятливих умов для функціонування малого й середнього бізнесу [1,3].

Цифровізація підприємництва є необхідною умовою забезпечення конкурентоспроможності економіки, підвищення продуктивності праці та формування інноваційної моделі економічного розвитку України [3].

Таким чином, сучасна цифрова трансформація створює нові можливості для розвитку підприємництва, сприяє автоматизації бізнес-процесів, розширенню електронної комерції та підвищенню конкурентоспроможності підприємств.

Список використаних джерел

1. Вербівська Л., Буринська О. Використання цифрових технологій у підприємницькій діяльності // Економіка та суспільство. 2024. № 61. С. 1–7.
2. Міністерство цифрової трансформації України. Результати цифрової трансформації в регіонах України за 2023 рік. URL: [Міністерство цифрової трансформації України](#) (дата звернення: 13.05.2026).
3. Цифрова трансформація в Україні за умов військового часу : матеріали XXIX міжнародної науково-практичної конференції. Київ : Європейський університет, 2024. URL: [European University Repository](#) (дата звернення: 13.05.2026).

СЕКЦІЯ 2. СТАН І ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦТВА / STATE AND PROSPECTS OF ENTREPRENEURSHIP DEVELOPMENT.

Юрій ЛУПЕНКО,

д.е.н., професор, академік НААН

ORCID: 0000-0001-6846-0300;

Микола МАЛІК,

д.е.н., професор, академік НААН

ORCID: [0000-0001-9198-4460](https://orcid.org/0000-0001-9198-4460)

ННЦ «Інститут аграрної економіки», м. Київ, Україна

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПІДХОДИ ДО СТИМУЛЮВАННЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦТВА

Розвиток конкурентоспроможного аграрного сектору економіки за умов воєнного стану пов'язаний з успішним функціонуванням аграрного підприємництва як суб'єкту внутрішнього і зовнішнього ринку. В результаті трансформаційних змін сформована система ринкових відносин, що дає можливість розвивати високопродуктивне виробництво. Сучасний стан підприємницької діяльності знаходиться на рівні спроможному конкурувати аграрною продукцією на європейському і інших ринках. Про що свідчать виступи фермерів Польщі щодо дотримання квот постачання української сільськогосподарської продукції на Європейський ринок. В основному аграрні сільськогосподарські підприємницькі структури забезпечують цілі сталого розвитку. Проте воєнні дії РФ створюють умови, коли підвищення якісних показників гальмується проблемами, викликаними війною. Це неконтрольований ріст цін на енергію, матеріали, логістику, скорочення зайнятості, зниження купівельної спроможності населення, втрати території, забруднення сільськогосподарських угідь, неналежне кадрове забезпечення, постійні обстріли.

Аграрне підприємництво в силу своєї специфіки має певні особливості і критерії оцінки своєї діяльності, врахування яких впливає на підходи до стимулювання розвитку підприємницької діяльності. Зокрема, це ефективність використання ресурсів, захист довкілля, необхідність інноваційної та інвестиційної діяльності, рівень зайнятості сільського населення і рівень життя. Суттєвим є і внесок у розвиток сільських територій та територіальних громад. В цілому економічна ефективність аграрної підприємницької діяльності забезпечує сталий розвиток економіки, вирішує соціальні проблеми і є інтегральним показником сільського розвитку.

Одним з основних критеріїв стимулювання розвитку аграрного підприємництва є прибуток і вирішення питань соціальної економіки, які поєднують економічний і соціальний результат, що впливає на скорочення міграційних процесів і є мотиваційними чинниками організації своєї справи. Звичайно ринок сам по собі автоматично не регулює всі соціальні і економічні процеси в суспільстві, не забезпечує справедливого розподілу доходу, не

гарантує зайнятість та охорону довкілля. Ці питання, як єдині співставні для всієї економіки вирішує держава [1; 2], а також господарські структури через саморегульовний механізм кооперації [3].

В центрі мотивації до підприємницької діяльності лежить економічний інтерес – прибуток, що важливе як для самого працівника, так і для сільської території як внеску економіки у реалізацію Цілей сталого розвитку 2030. Підприємець не заінтересований вкладати власні кошти у виробництво, яке не приносить прибутку, але для держави є життєво необхідним. Тому держава в особі центральних і місцевих органів влади створюють умови, які стимулюють підприємця займатися виробництвом продукції, послуг, необхідних для успішного функціонування виробництва і вирішення соціальних і екологічних проблем. Такий стан підприємницької діяльності поза воєнними діями підтверджуються даними Статистичного державного управління. На території центральної і західної України вже на початку 2024 року створено 577 суб'єктів аграрного підприємництва. Поступово активізується розвиток підприємницької діяльності і у секторі фермерських та невеликих за розміром господарств. Тільки за період воєнних дій кількість фермерських господарств збільшилась на 211 одиниць, а загальна кількість підприємств зросла на 24,6 відсотків. За умов кризової ситуації більш ефективно розвиваються малі підприємницькі структури, хоча кількість їх зменшилась на 7 відсотків. Під впливом об'єднання і поглинання малих підприємницьких структур і внаслідок захоплення частини території України кількість їх за період воєнних дій (2012–2025 рр.) щорічно скорочується на 0,5–1 відсоток.

В наслідок зростання цін на енергоносії і матеріальні ресурси у 2025 році повна собівартість реалізованої продукції сільського господарства зросла до 552 млрд. грн., або на 21,6 відсотка більше проти попереднього року. Причому собівартість продукції рослинництва підвищилася на 20,2 відсока, а тваринництва на 26,9 відсотка. Виручка від реалізації продукції сільського господарства (дохід) зросла на 27,7 відсотка більше проти 2021 року.

Досягнення економічних результатів за кризових умов ґрунтується на стимулах і підприємницьких ініціативах, що спрямовано на формування середовища, спроможного забезпечити продовольчу безпеку, зростання добробуту сільського населення та сталого розвитку сільських територій, розширення об'єктного і суб'єктного складу екосистеми та програмами підтримки аграрного сектору економіки. Підприємницька ініціатива є пріоритетною в реалізації Цілей сталого розвитку України на період до 2030 року. З урахуванням її пріоритетної ролі для економічної безпеки країни є необхідність у державній підтримці, спрямованій на створення належних умов в період воєнного стану і повоєнного відновлення виробничої та соціальної інфраструктури.

Бюджетом на 2026 рік передбачено виділити 465 млн. грн. на підтримку будівництва великих овоче та фруктосховищ у розмірі до 30 відсотків вартості будівництва при розрахунковій потужності від 3 тис. тон, але не більше 20 млн. грн. Новий напрямок підтримки – вирощування стратегічної сировини для оборонної промисловості «Бавовник». Також у Бюджеті вперше передбачено 60

млн. грн. на компенсацію частини страхових премій – до 60 відсотків для прифронтових громад і до 45 відсотків для інших регіонів.

Ключовим інструментом державного стимулювання розвитку економіки «Зроблено в Україні» є програма «Доступні кредити 5–7–9%» шляхом здешевлення фінансових ресурсів для мікро-, малого та середнього підприємництва через державні компенсації відсоткових ставок. Починаючи з 2024 року програму переорієнтовують на проєкти, що стимулюють модернізацію виробництва, впровадження енергоефективних технологій. Найбільшу увагу приділяють прифронтовим територіям, тваринництву, зрошенню, переробці та відновленню земель.

Стимулювання виробництва за рахунок державної підтримки сприяє економічному зростанню номінальної валової доданої вартості агросектору на 21 відсоток у фактичних цінах порівняно з минулим роком. Хоча на позитивну динаміку могло вплинути зростання цін.

Підприємництво в аграрному секторі трансформується від індивідуального підприємця-фермера до інтегрованих форм підприємницької діяльності, великих корпоративних утворень. Зміни підприємницької діяльності під дією цифровізації та глобалізації сформували нові підходи до підприємницької діяльності. Соціально-економічна ефективність аграрного підприємництва є ключовим чинником забезпечення продовольчої безпеки, зростання добробуту селян, розвитку соціальної сфери і економіки в цілому. На підвищення рівня ефективності впливає інформація, знання і практика, які визначають мотиваційні чинники стимулювання.

В подальших дослідженнях слід активізуватися в розвитку малого підприємництва, нарощувати технологічний потенціал шляхом стимулювання інноваційної діяльності. Обсяг фінансових, матеріальних та трудових ресурсів визначається з можливостей Держбюджету, місцевих бюджетів та міжнародної технічної допомоги.

Список використаних джерел

4. Організаційно-економічні засади розвитку підприємництва та інтеграційних відносин в аграрному секторі : монографія / [Малік М.Й., Лупенко Ю.О., Шпикуляк О.Г. та ін.]; за ред. М.Й. Маліка. Київ : ННЦ «ІАЕ», 2025. 300 с.
5. Підприємницька діяльність в аграрній сфері економіки: монографія / [Ю. О. Лупенко, М. Й. Малік, О. Г. Шпикуляк та ін.]; за ред. М. Й. Маліка. Київ: ННЦ «ІАЕ», 2023. 208 с.
6. Shpykuliak O., Sakovska O. Agricultural cooperation as an innovation for rural development. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2020. Vol. 6. No 3. pp. 183-189. DOI: <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2020-6-3-183-889>

СУЧАСНІ ВИКЛИКИ РОЗВИТКУ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В УКРАЇНІ

У сучасних умовах аграрне підприємництво відіграє важливу роль у забезпеченні продовольчої безпеки, формуванні експортного потенціалу та підтримці економічної стійкості України. Водночас розвиток аграрного підприємництва супроводжується посиленням системних ризиків, зумовлених зростанням виробничих витрат, нестабільністю логістичних ланцюгів, дефіцитом трудових ресурсів, погіршенням стану земельних ресурсів і наслідками повномасштабної війни. За таких обставин особливої актуальності набуває дослідження викликів, що стримують ефективне функціонування аграрного підприємництва, а також формування механізмів адаптації суб'єктів господарювання до нестабільного зовнішнього середовища.

Розвиток аграрного підприємництва України характеризується суттєвими трансформаційними змінами, спричиненими впливом воєнних, економічних та інституційних чинників. Незважаючи на те, що частка суб'єктів аграрного підприємництва у загальній кількості діючих суб'єктів господарювання становить близько 3,3 %, сільське господарство продовжує залишатися основою продовольчої безпеки держави та важливим джерелом валютних надходжень.

Аналітична оцінка тенденцій розвитку аграрного підприємництва свідчить про нерівномірність функціонування різних категорій суб'єктів господарювання. Найбільше скорочення зайнятості зафіксовано у сфері середнього підприємництва – на 31,5 %, або близько 83 тис. осіб, тоді як у малому підприємстві рівень зайнятості знизився майже на 20 %. Водночас великі аграрні компанії продемонстрували вищий рівень адаптивності до кризових процесів, про що засвідчує зростання чисельності працівників у цьому сегменті у 1,5 раза, а також збільшення обсягів виробництва та реалізації продукції відповідно на 14,7 % і 31,5 % [1]. Такі тенденції вказують на посилення концентрації аграрного виробництва, зростання ролі великих агрохолдингів та поглиблення структурних диспропорцій між різними формами господарювання.

У зв'язку з цим особливого значення набуває дослідження сучасних викликів, що впливають на функціонування аграрного підприємництва. Їх доцільно розглядати як сукупність взаємопов'язаних ризиків і дестабілізуючих факторів, що формуються під впливом внутрішніх і зовнішніх процесів та спричиняють структурні дисбаланси, порушення виробничо-логістичних зв'язків, макроекономічну нестабільність та інституційні деформації в аграрній сфері.

Узагальнення теоретичних підходів і практичних аспектів функціонування галузі дає змогу виокремити економічні, організаційно-виробничі, соціальні,

екологічні та технологічні групи ризиків. Кожна з них формує відповідні обмеження, що впливають на ефективність, стійкість і конкурентоспроможність аграрного виробництва.

Одним із ключових викликів розвитку аграрного підприємництва є нестабільність економічного середовища. Коливання цін на аграрну продукцію, диспаритет між цінами на сільськогосподарську продукцію та промислові ресурси, інфляційні процеси, висока вартість кредитних ресурсів і зростання собівартості виробництва негативно впливають на фінансову стійкість аграрних підприємств. За даними Центру досліджень продовольства та землекористування при Київській школі економіки у партнерстві зі Світовим банком, втрати, пов'язані зі зростанням виробничих витрат, оцінюються у 4,4 млрд дол. США, а втрати від експортних обмежень – у 24,1 млрд дол. США [2]. Додатковими стримуючими чинниками залишаються порушення логістичних ланцюгів, ускладнення експортної діяльності та зростання транспортних витрат, що знижує конкурентоспроможність українських товаровиробників на світових ринках.

Не менш суттєвий вплив на розвиток аграрного підприємництва мають організаційно-виробничі проблеми, пов'язані з порушенням стабільності виробничих процесів, недостатнім рівнем технічного оснащення, обмеженим доступом до ресурсів та потребою в модернізації матеріально-технічної бази. Повномасштабна війна значно загострила ці проблеми через руйнування виробничих потужностей, втрату частини земельного фонду, мінування сільськогосподарських угідь і пошкодження інфраструктури. Так, за даними FAO, у 2024 р. 93 % зафіксованих пошкоджень і втрат у сільському господарстві припадали на рослинництво, а перебої з електропостачанням вплинули на 81 % аграрних підприємств [3].

Вагомим стримуючим викликом розвитку аграрного підприємництва залишаються соціальні проблеми, зумовлені дефіцитом трудових ресурсів, відтоком населення із сільської місцевості, старінням трудового потенціалу та зниженням привабливості зайнятості в аграрній сфері. Воєнні дії, міграційні процеси та руйнування соціальної інфраструктури поглиблюють проблему кадрового забезпечення, що негативно впливає на розвиток людського капіталу та впровадження сучасних технологій у виробничу діяльність.

Поряд із цим посилюється вплив екологічних ризиків, оскільки сільськогосподарська діяльність безпосередньо залежить від стану природних ресурсів, якості ґрунтів і погодних умов. Зміни клімату, деградація земель, забруднення територій і зростання частоти екстремальних погодних явищ створюють довгострокові загрози для стабільності аграрного виробництва. В умовах війни екологічні ризики додатково посилюються через мінування територій, руйнування екосистем та погіршення умов землекористування.

Важливого значення для забезпечення ефективності аграрного підприємництва набуває цифровізація та впровадження технологій Agriculture 4.0, систем точного землеробства, автоматизації виробничих процесів, цифрового моніторингу й технологій штучного інтелекту. Водночас для значної частини аграрних підприємств характерними залишаються недостатній рівень

технічного оснащення, обмежений доступ до інвестиційних ресурсів і низький рівень цифрових компетентностей персоналу. Додатковим стримуючим чинником є руйнування енергетичної та телекомунікаційної інфраструктури, що обмежує можливості впровадження цифрових рішень та автоматизації управління виробничими процесами.

Таким чином, сучасний розвиток аграрного підприємництва в Україні відбувається в умовах посилення економічних, організаційно-виробничих, соціальних, екологічних і технологічних викликів. Повномасштабна війна значно поглибила наявні проблеми, спричинивши порушення виробничо-логістичних процесів, руйнування інфраструктури, дефіцит трудових ресурсів та зростання екологічних ризиків. За таких умов забезпечення стійкого розвитку аграрного підприємництва потребує комплексного підходу до управління ризиками, модернізації виробничих процесів, розвитку цифрових технологій та формування ефективної системи державної підтримки аграрного сектору економіки України.

Список використаних джерел

1. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>
2. Neiter R., Zoria S., Muliar O. Agricultural War Damages, Losses, and Needs Review. *KSE Agrocenter, Kyiv School of Economics*. (online), 2024. URL: [KSE Agrocenter Report](#).
3. Ukraine: Rapid Damage and Needs Assessment in Agriculture. *Food and Agriculture Organization of the United Nations (FAO)*. (online), 2024. URL: [FAO Ukraine Agriculture Assessment](#).

Оксана ПОЛІНКЕВИЧ

д.е.н., професор

ORCID: 0000-0001-6924-7296

Луцький національний технічний університет

ЛОГІСТИКА ОСТАННЬОЇ МИЛІ ЯК МАРКЕТИНГОВИЙ ІНСТРУМЕНТ В Е-COMMERCE: ІННОВАЦІЇ, ВИКЛИКИ ТА ПОВЕДІНКОВІ АСПЕКТИ СПОЖИВАЧА

У цифровій економіці логістика останньої милі перестала бути виключно операційною функцією доставки товару. Вона трансформувалася у стратегічний маркетинговий інструмент, який безпосередньо впливає на лояльність клієнтів, повторні покупки, репутацію бренду та конкурентоспроможність е-commerce платформ. Саме остання миля формує фінальний споживчий досвід, а отже і поведінкові реакції покупця.

За оцінками міжнародних аналітичних агентств, до 53% загальних логістичних витрат е-commerce припадає саме на останню милю [1]. Водночас швидкість, гнучкість та персоналізація доставки дедалі частіше стають критеріями вибору інтернет-магазину, а не лише ціна товару.

Особливо динамічно розвивається сектор автоматизованих пунктів видачі, який змінює не лише модель доставки, але й поведінку споживача. Польща стала європейським лідером цього сегмента, тоді як Україна, попри військові ризики, демонструє унікальну адаптивність логістичних систем через розвиток мережі поштоматів та цифрових сервісів.

Раніше маркетинг у e-commerce концентрувався переважно на цифровій рекламі, SEO, UX/UI та персоналізації контенту. Сьогодні логістика доставки стала частиною маркетингової екосистеми бренду.

Покупець оцінює: 1) швидкість доставки; 2) наявність безконтактних способів отримання; 3) прозорість трекінгу; 4) гнучкість вибору місця доставки; 5) простоту повернення товару; 6) емоційний комфорт взаємодії з сервісом.

Дослідження DHL показує, що у Польщі 56% онлайн-покупців віддають перевагу поштоматам, тоді як класичну домашню доставку обирають лише 26% споживачів [2].

Таблиця 1

**Порівняльна характеристика поведінкових та логістичних показників
ринку e-commerce у Польщі, Україні та країнах ЄС**

Показник	Польща	Україна	Середній рівень ЄС
Частка використання поштоматів	56–81%	32–40%	18–25%
Домашня доставка	26%	48–55%	60–70%
Вплив способу доставки на рішення про покупку	81%	67%	54%
Середній час доставки	1–2 дні	1–3 дні	2–4 дні
Рівень цифрового трекінгу	Високий	Високий	Середній

Складено автором на основі [1; 2; 3].

Найуспішнішим кейсом у Європі стала польська компанія InPost, яка фактично змінила модель споживання доставки. Станом на 2025 рік мережа InPost перевищила 61 тис. поштоматів у Європі, компанія обробила понад 1,4 млрд посилок, у Польщі доставлено понад 763 млн відправлень за рік [4]. OECD зазначає, що кількість поштоматів у Польщі зросла з 51,3 тис. у 2024 році до 66,8 тис. у 2025 році. При цьому 77% онлайн-покупців регулярно користуються поштоматами [3]. Поведінкові фактори популярності поштоматів у Польщі: 1) цілодобова доступність; 2) відсутність контакту з кур'єром; 3) мінімізація часу очікування; 4) психологічне відчуття контролю; 5) нижча вартість доставки; 5) інтеграція з мобільними додатками.

Colliers зазначає, що 99% опитаних польських споживачів хоча б раз користувалися поштоматами [5]. Український ринок e-commerce функціонує в умовах високих логістичних ризиків, руйнування інфраструктури та нестабільності енергосистеми. Проте саме це стимулювало інновації.

За даними Reuters TOB «Нова пошта» є компанією, яка обробляє понад 1,5 млн посилок щодня. У 2024 році доставлено 480 млн відправлень, мережа включає близько 33 тис. поштоматів, функціонує понад 15 тис. відділень, компанія працює вже у 16 країнах Європи [6]. Інноваціями на українського ринку є: 1) генератори та Starlink у логістичних центрах; 2) мобільні відділення;

3) цифрові трекінгові сервіси; 4) AI-маршрутизація; 5) інтеграція мобільних додатків; 6) автоматизовані поштомати; 7) доставка у прифронтові території.

Українська логістика фактично сформувала нову модель «кризостійкої останньої милі». Сучасний споживач дедалі менше орієнтується лише на ціну товару. Важливими стають емоції та зручність.

Дослідження показують, що [7]: 1) затримка доставки збільшує ймовірність відмови від повторної покупки; 2) прозорий трекінг підвищує довіру до бренду; 3) можливість вибору доставки формує відчуття персоналізації; 4) швидка доставка стимулює імпульсивні покупки. Серед ключових технологічних інновацій у сфері логістики останньої милі можна виділити: 1) маршрутизацію на основі штучного інтелекту; 2) краудшипінг (залучення приватних осіб до доставки); 3) мобільні поштомати; 4) роботизовану доставку; 5) доставку дронами; 6) прогнозну логістику; 7) даркстори (міські мінісклади для онлайн-замовлень); 8) мікроцентри виконання замовлень. Наукові дослідження та практичні кейси міжнародних логістичних компаній демонструють, що оптимізація маршрутів за допомогою штучного інтелекту дозволяє скоротити витрати останньої милі в середньому на 15–25%, а також підвищити швидкість доставки, зменшити витрати пального та покращити рівень обслуговування клієнтів [8]. Попри стрімкий розвиток, логістика останньої милі стикається з низкою проблем: 1) висока собівартість доставки; 2) урбаністичне перевантаження міст; 3) дефіцит кур'єрів; 4) зростання очікувань споживачів; 5) екологічний тиск; 6) кіберризики; 7) воєнні ризики в Україні.

У країнах ЄС дедалі активніше впроваджуються ESG-підходи та «зелена логістика». Наприклад, поштомати дозволяють зменшити викиди CO₂ завдяки консолідації доставок [9]. Логістика останньої милі у сучасному e-commerce трансформувалася з операційної функції у стратегічний маркетинговий інструмент формування клієнтського досвіду. Саме якість доставки дедалі частіше визначає рівень лояльності споживачів, конкурентоспроможність платформ та повторні покупки. Польща демонструє найбільш успішну модель інтеграції поштоматів у поведінкову модель споживача, тоді як Україна формує унікальну кризостійку систему логістики в умовах війни. Європейський ринок загалом рухається у напрямі автоматизації, AI-маршрутизації та екологічної доставки.

Список використаних джерел

1. Bugaj M. Last-mile delivery providers: Mapping delivery market dynamics across 17 European countries. URL: <http://www.tembi.io/blog/last-mile-delivery-providers-mapping-delivery-market-dynamics-across-16-european-countries> (accessed: 22.05.2026).
2. E-Commerce Logistics. Out-of-home delivery & returns – Europe leads the way! URL: <http://www.dhl.com/global-en/microsites/ec/ecommerce-insights/insights/e-commerce-logistics/2025-out-of-home-trends.html> (accessed: 22.05.2026).

3. Competition Market Study of Online Marketplaces in Poland, Latvia and Lithuania. Report. 18 May 2026. URL: http://www.oecd.org/en/publications/competition-market-study-of-online-marketplaces-in-poland-latvia-and-lithuania_3134e707-en/full-report/market-functioning-and-key-actors_3f1a3a51.html (accessed: 22.05.2026).
4. InPost Group. URL: <http://www.linkedin.com/posts/inpostgroupmilestone-inpostgrouptradingupdate-share-7419668315410747392-845h/> (accessed: 22.05.2026).
5. Chmielewski M., Jędrak D. Development, innovation and future of the parcel lockers. URL: <http://www.colliers.com/en-pl/research/parcel-lockers-2024> (accessed: 22.05.2026).
6. Harmash O. Delivering under fire: How Nova Post became Ukraine's wartime success story. URL: <http://www.reuters.com/world/europe/delivering-under-fire-how-nova-post-became-ukraines-wartime-success-story-2025-12-22/> (accessed: 22.05.2026).
7. Oyama Y., Fukuda D., Imura N., Nishinari K. E-commerce users' preferences for delivery options. URL: <http://arxiv.org/abs/2301.00666> (accessed: 22.05.2026).
8. Ferreira J. C., Esperança M. Enhancing Sustainable Last-Mile Delivery: The Impact of Electric Vehicles and AI Optimization on Urban Logistics. World Electric Vehicle Journal. 2025. Vol. 16(5). P. 242. <http://doi.org/10.3390/wevj16050242>.
9. Delivery groups rush to open parcel lockers as demand surges. URL: <http://www.ft.com/content/e896727f-0a20-4256-83d8-c46fc3535771> (accessed: 22.05.2026).

Ірина КОСТЕЦЬКА

д.е.н., доцент

ORCID: 0000-0001-5340-0145

Національний університет «Острозька академія»

СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНІ ПЕРЕДУМОВИ РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Необхідність розвитку несільськогосподарських секторів економіки в сільській місцевості не викликає жодних сумнівів. Робочі місця, які створені у безпосередній близькості від місць проживання сільського населення, є оптимальним рішенням, ніж багатогодинна поїздка на роботу у великі міста. Проте створення робочих місць за рахунок самозайнятості через розвиток сільського підприємництва є доволі складним процесом.

Згідно з проведеним науковим аналізом, 50% наявних на сьогодні професій можливо автоматизувати. Отже, йдеться про високий ступінь невизначеності й можливе загострення проблеми безробіття [4]. Проте, прогнозовано, що залишатимуться творчі, креативні професії; професії, які відрізняються значним ступенем підприємливості, ризикованості й

невизначеності; а також професії, які потребують обов'язкового людського спілкування. Таким чином, подальше становлення малого підприємництва в оглядовому майбутньому має стати основним рушієм сільського розвитку.

Сільський розвиток, якщо йдеться про підприємництво, постає перед певними перепонами на своєму шляху [2]. Вітчизняні науковці наводять перелік гальмівних чинників для розвитку підприємництва, зокрема: «брак досвіду і знань у керівників різних організацій, голів особистих селянських господарств щодо його формування й відтворення, здійснення бізнес-комунікацій, недостатнє методичне й прикладне забезпечення його адаптації до наявних умов територіального (або регіонального) розвитку» [3].

Великою перешкодою для сільського підприємництва постає недостатній рівень його самоорганізації. Переважна більшість сільського бізнесу – це дрібна торгівля і базові послуги. Суб'єкти підприємництва конкурують між собою, не усвідомлюючи позитивних сторін самоорганізації та об'єднання.

Проте, варто враховувати непрості умови розвитку підприємництва у воєнний і післявоєнний період в Україні, адже крім стандартних викликів підприємці стикаються з рядом не прогнозованих ситуацій. Через обмежений доступ на час війни не вдалося зібрати дані по сільській місцевості щодо підприємницької діяльності, проте в науковій публікації Беялова Т. наведено інформацію в цілому по країні. У першому півріччі повномасштабної війни в середньому за місяць припинили роботу 13 тис. суб'єктів господарської діяльності (СГД), проте від квітня 2022 р. паралельно спостерігалася позитивна динаміка, щомісячна середня реєстрація становила 15 тис. нових СГД [1]. Така тенденція показує розуміння щодо можливостей діяльності за рахунок підприємницької діяльності.

Найбільш затребувані сфери, в яких розпочинають діяльність новостворені ФОП, не змінюються. Майже половина їх – 43%, припадає на торгівлю: роздрібна (12 777 ФОП) та оптова – 2343. На третьому місці діяльність з надання індивідуальних послуг – 3244 фізичних осіб підприємців.

Виявлено позитивну тенденцію збільшення суб'єктів підприємницької діяльності у цілому по Україні, навіть в умовах повномасштабної війни з російським агресором. Це дає підстави вважати, що населення країни усвідомлює важливість розвитку і самореалізації за рахунок такого інструменту.

За результатами дослідження встановлено, що частково значний вплив на позитивну тенденцію мали донорські кошти міжнародних організацій, а також державна підтримка через програму є-Робота (урядова програма безповоротних грантів для створення та розвитку власного бізнесу). Звичайно, ситуація різнилась в регіонах, до прикладу, на сході країни діяльність припинена або релокована. У багатьох наукових працях щодо майбутнього розвитку підприємництва ставиться акцент на промисловості, інноваціях, індустріальних парках. Тому важливо включити в плани післявоєнної відбудови розвиток підприємництва в необхідних галузях, акцентуючи увагу на сільській місцевості.

Список використаних джерел

1. Беялов Т. Е. Інноваційний розвиток підприємництва в умовах війни та в післявоєнний період. Матеріали IV Міжнар. наук.-практ. конф. «Проблеми інтеграції освіти, науки та бізнесу в умовах глобалізації» : тези доповідей, м. Київ, 7 жовтня 2022 року. Київ : КНУТД, 2022. С. 66-67.
2. Костецька І. І. Стратегічне планування сільського розвитку територіальних громад України : монографія. Дрогобич, 2023. 235 с. URL: <https://eprints.oa.edu.ua/id/eprint/10395/1/Stratehichne.pdf>
3. Кравчук І., Ракович О. Підприємницький потенціал сільських територій як об'єкт наукових досліджень. *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2018. Vol. 4. No. 2. Pp. 69–84.
4. Прушківська Е. В., Ткачук А. М. Четверта промислова революція та модифікація зайнятості в Україні. *Інноваційна економіка*. 2020. № 5–6. DOI: <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2020.5-6.2>.

Anna NOWAK
Doktor habilitowany, profesor uczelni
 ORCID: 0000-0003-1741-8692
Uniwersytet Przyrodniczy w Lublinie

AKTYWNOŚĆ INWESTYCYJNA GOSPODARSTW ROLNYCH JAKO PRZEJAW ICH PRZEDSIĘBIORCZOŚCI – PRZYPADEK KRAJÓW UE

Inwestycje pełnią ważną rolę w rozwoju i poprawie pozycji konkurencyjnej gospodarstw rolnych. W warunkach integracji europejskiej oraz rosnącej konkurencji na rynkach rolnych, inwestycje podejmowane przez rolników nie tylko umożliwiają modernizację produkcji, ale również odzwierciedlają poziom ich przedsiębiorczości. Przyczyniają się one także do zmian strukturalnych w rolnictwie i są jednym z najistotniejszych elementów rozwoju zarówno na szczeblu gospodarstwa rolniczego, regionu, jak również całego sektora rolnego [1]. Badania wielu autorów dowodzą, że wzrost nakładów inwestycyjnych przyczynia się do wzrostu wydajności pracy i ziemi w gospodarstwach rolnych. Dzięki realizowanym inwestycjom rolnicy mogą zapewnić gospodarstwu trwałość i sprawność ekonomiczną przez doskonalenie jakości i wydajności produkcji, wprowadzanie nowych technologii i modernizację majątku [2]. Równocześnie decyzje inwestycyjne mają charakter strategiczny i należą do najbardziej ryzykownych wyborów podejmowanych przez rolników. Ich konsekwencje są długookresowe i w istotny sposób determinują przyszłą sytuację ekonomiczną gospodarstwa rolnego. W tym kontekście interesującym zagadnieniem jest analiza inwestycji w rolnictwie krajów członkowskich Unii Europejskiej (UE), zwłaszcza, że charakteryzują się one znacznym zróżnicowaniem struktur agrarnych, poziomu rozwoju gospodarstw oraz uwarunkowań ekonomicznych.

Celem opracowania jest ocena aktywności inwestycyjnej gospodarstw rolnych jako przejawu ich przedsiębiorczości, ze szczególnym uwzględnieniem zróżnicowania pomiędzy krajami UE. Badania zrealizowano na podstawie danych Farm Sustainability Data Network (FSDN) EU. Jest to unijny system zbierania danych rachunkowych z gospodarstw rolnych. Funkcjonuje on we wszystkich 27

państwach członkowskich UE, umożliwiając monitorowanie realizacji Wspólnej Polityki Rolnej (WPR), ocenę jej wpływu na sektor rolny oraz analizę poziomu zrównoważenia gospodarstw w trzech wymiarach: ekonomicznym, środowiskowym i społecznym [3]. W analizie wykorzystano dane dla 27 krajów UE obejmujące lata 2013–2023, tj. okres od ostatniego rozszerzenia UE (akcesja Chorwacji). Uwzględniono zmienne odnoszące się do poziomu inwestycji w środki trwałe (SE516) oraz dotacji do inwestycji w gospodarstwach rolnych (SE406). Dane zostały przeliczone w odniesieniu do powierzchni użytków rolnych (SE025), co umożliwiło zapewnienie porównywalności między krajami o zróżnicowanej strukturze agrarnej. Analizie poddano wartości średnie dla gospodarstw rolnych w poszczególnych krajach (tabela 1).

Tabela 1.

Aktywność inwestycyjna gospodarstw rolnych w krajach członkowskich UE w latach 2013-2023

Wyszczególnienie	Nakłady brutto na środki trwałe na 1 ha użytków rolnych (euro/ha) (SE516/SE025)		Dotacje inwestycyjne na 1 ha użytków rolnych (euro/ha) (SE406/SE025)	
	2013	2023	2013	2023
UE-27	301,7	379,5	12,8	16,3
Belgia	951,9	1068,4	41,6	146,5
Bułgaria	232,9	268,1	12,4	14,9
Czechy	290,6	329,7	14,7	33,7
Dania	749,9	682,6	8,3	9,8
Niemcy	578,2	641,3	8,7	7,5
Estonia	293,3	317,9	30,7	27,9
Irlandia	260,2	239,8	5,0	14,9
Grecja	68,4	214,4	3,2	19,0
Hiszpania	56,2	114,5	3,2	2,1
Francja	355,4	524,7	15,2	22,2
Chorwacja	115,7	316,6	0,0	44,9
Włochy	196,5	103,5	21,9	17,3
Cypr	169,6	107,8	28,9	4,0
Łotwa	269,0	331,3	0,0	37,9
Litwa	242,6	306,5	25,9	44,3
Luksemburg	1264,1	1424,4	204,3	190,9
Węgry	182,9	488,1	17,3	12,7
Malta	801,5	-	218,3	-
Holandia	1984,6	2388,5	21,9	50,0
Austria	704,8	990,5	40,8	35,3
Polska	232,1	211,6	14,8	12,1
Portugalia	207,4	205,0	40,1	18,5
Rumunia	68,6	197,4	0,5	0,6
Słowenia	824,1	1636,9	129,4	104,7
Słowacja	182,0	282,2	10,7	9,9
Finlandia	460,0	408,9	16,2	25,1
Szwecja	309,8	403,4	0,0	1,0

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych FSDN EU [3].

Analiza danych przedstawionych w tabeli 1 wskazuje na wyraźne zróżnicowanie aktywności inwestycyjnej gospodarstw rolnych w krajach Unii Europejskiej zarówno w ujęciu przestrzennym, jak i czasowym. W latach 2013–2023 w skali UE odnotowano wzrost nakładów brutto na środki trwałe na 1 ha użytków rolnych z 301,7 euro do 379,5 euro, co świadczy o umiarkowanym wzroście aktywności inwestycyjnej gospodarstw rolnych. Zwiększyła się także wartość dotacji inwestycyjnych – z 12,8 do 16,3 euro/ha, co potwierdza istotną rolę wsparcia publicznego w procesach modernizacyjnych sektora rolnego.

Można jednak zauważyć znaczne dysproporcje w poziomie inwestycji pomiędzy krajami członkowskimi. Najwyższe nakłady inwestycyjne w 2023 roku odnotowano w Holandii (2388,5 euro/ha), Luksemburgu (1424,4 euro/ha) oraz Słowenii (1636,9 euro/ha). Wysoki poziom inwestycji utrzymywał się również w Belgii i Austrii. Z kolei najniższe wartości badanego wskaźnika w 2023 roku wystąpiły m.in. w Hiszpanii, Cyprze, Włoszech czy Polsce, co może świadczyć o niższej dynamice modernizacji lub ograniczeniach finansowych gospodarstw. W analizowanym okresie część krajów odnotowała znaczący wzrost nakładów inwestycyjnych (np. Słowenia, Węgry, Chorwacja, Rumunia, Grecja), co może być efektem intensyfikacji procesów modernizacyjnych oraz wykorzystania środków WPR. Jednocześnie w niektórych państwach zaobserwowano spadek wartości inwestycji, jak w Danii, Włoszech, Finlandii czy Polsce.

Najwyższe wsparcie inwestycji w przeliczeniu na 1 ha odnotowano w Luksemburgu, Słowenii oraz Belgii. W wielu państwach (np. Chorwacja, Łotwa, Litwa) widoczny jest wyraźny wzrost dotacji w 2023 roku w porównaniu do 2013 roku, co potwierdza rosnącą rolę instrumentów WPR w stymulowaniu inwestycji. Z kolei w niektórych krajach (np. Niemcy, Portugalia, Cypr) poziom wsparcia zmalał, co może oznaczać większe znaczenie finansowania inwestycji ze środków własnych gospodarstw lub pogorszenie sytuacji w rolnictwie. W części krajów wysoka aktywność inwestycyjna idzie w parze z wysokim wsparciem publicznym (Belgia, Słowenia), natomiast w innych (Holandia, Dania) inwestycje są relatywnie wysokie mimo umiarkowanego poziomu dotacji, co może świadczyć o większej samodzielności finansowej gospodarstw i wyższym poziomie ich przedsiębiorczości.

Uzyskane wyniki wskazują, że aktywność inwestycyjna gospodarstw rolnych w UE jest zróżnicowana i zależy zarówno od poziomu wsparcia publicznego, jak i od wewnętrznych uwarunkowań ekonomicznych poszczególnych krajów. Wysoki poziom inwestycji może być traktowany jako istotny przejaw przedsiębiorczości gospodarstw rolnych.

References

1. Bereżnicka J. (2024). Sources of financial flexibility and investment activity in family farms in Poland. *Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska, sectio H – Oeconomia*, 58(1), 7–22.
2. Kijek T., Nowak A., Budzyńska A., Sadłowski A., Zając A. (2025). *Finansowanie rolnictwa w Polsce wobec wyzwań konkurencyjności*. Wyd. UMCS, Lublin.

3. FSDN EU (2026).

<https://agridata.ec.europa.eu/extensions/FSDNPublicDatabase/FSDNPublicDatabase.html> (04.05.2026).

Šarūnas BANEVIČIUS

Doctor of Management, Assistant

ORCID: 0000-0002-5942-9966

Klaipėda University

Julius RAMANAUSKAS

Degree of Candidate of Technical Sciences, Affiliate Professor

ORCID: 0000-0001-6250-3103

Klaipėda University

DESIGN THINKING AS A TOOL FOR ENTREPRENEURSHIP DEVELOPMENT

In the modern globalised economy, entrepreneurship is recognised as one of the key drivers of economic growth, competitiveness and social welfare. Although the term has been used in economic literature for almost three centuries, the concept of entrepreneurship has evolved significantly – from a self-employed activity involving risk-taking to a complex, multidimensional phenomenon, in which the entrepreneur is perceived as an innovator and the main driver of the economic system. Contemporary scientific literature defines entrepreneurship through three essential elements: risk-taking, proactivity and innovation. It is generally understood as a dynamic process by which individuals identify opportunities and act upon them by developing, producing and selling goods and services. The development of entrepreneurship is closely related to such positive effects as economic growth through the creation of new businesses based on innovative activities, the strengthening of competitiveness at national and international levels, the growth of employment and productivity, as well as the realisation of individual potential.

The relevance of the research is determined by the fact that small and medium-sized enterprises (SMEs) increasingly face the need to develop entrepreneurial competencies and innovation capabilities. According to the OECD (2010), learning processes form the foundation of entrepreneurship and SME innovation, yet many emerging business creators still lack essential entrepreneurial skills such as risk assessment, strategic thinking, collaboration and motivation. In this context, Design Thinking emerges as a methodology that enables enterprises to systematically develop innovative solutions, foster creative thinking and strengthen their entrepreneurial potential.

The aim of the research is to reveal the role of Design Thinking methodology as a tool for entrepreneurship development and innovation creation in modern enterprises.

Design Thinking is an exploratory approach to problem-solving that combines and balances analytical and creative thinking processes. It is an unlimited, open and iterative process that allows enterprises to systematically identify customer needs and create solutions that are simultaneously commercially profitable, technically feasible

and desirable for customers. The methodology was developed at Stanford University in California and gained rapid development in the 1990s, becoming a tool used by such corporations as Procter & Gamble, Apple, British Airways, Bayer, IKEA and Samsung [1]. Today Design Thinking is perceived as a new source of competitive advantage for enterprises, allowing better use of previously unnoticed knowledge and creativity present in every organisation.

The Design Thinking process, according to the Stanford model, consists of five iterative stages:

1) Empathise – understanding the needs and problems of the potential user through observation, ethnographic interviews and empathy mapping. Hidden internal motives that determine human choices are particularly important at this stage.

2) Define – collecting qualitative and quantitative data and accurately diagnosing the problem. Tools such as 5×Why and problem reframing are applied. Incorrect problem definition is one of the main reasons for project failure.

3) Ideate – generating as many possible solutions as possible. This is the most creative stage, similar to brainstorming, based on the principle that there are no bad ideas. Combining specialists from different fields is essential at this stage.

4) Prototype – selecting two or three optimal ideas and creating their prototypes. Research and development specialists play a particularly important role at this stage.

5) Test – testing the prepared prototypes and refining solutions based on the results obtained.

The analysis of scientific literature allows formulating the following insights regarding the impact of Design Thinking on entrepreneurship development. First, Design Thinking enables better utilisation of opportunities for implementing technological changes, which is the essential task of technological entrepreneurship. Second, the concept plays a particular role in high-technology sector enterprises, where continuous implementation of technological innovations is necessary. Third, Design Thinking promotes interdisciplinary team collaboration, focused on diagnosing problems, generating ideas and testing the best solutions. Fourth, through the application of this methodology, technological entrepreneurship gains greater opportunities to increase the competitiveness of enterprises in the global market.

Empirical research [3] showed that 59.4% of respondents consider Design Thinking an almost successful methodology for innovation creation, and 28.1% – the most successful one. 43.8% of respondents are convinced that Design Thinking is the first stage of business development, followed by the business plan and finally the start-up. This confirms the importance of the methodology in the early stages of new business creation.

Design Thinking is a universal and effective methodology that can be applied to various innovative projects and is particularly relevant for SMEs developing entrepreneurial activities. The methodology integrates analytical and creative thinking processes, enables the systematic identification of customer needs, and the creation of solutions that are simultaneously commercially profitable, technically feasible and desirable for customers. The implementation of Design Thinking in the daily activities of enterprises is recommended as a strategic tool for the development of entrepreneurship, innovation and the strengthening of competitive advantage.

References:

1. Brodnicki, K. (2015). Zastosowanie koncepcji Design Thinking w funkcjonowaniu przedsiębiorstw. *Research on Enterprise in Modern Economy – theory and practice*, No. 4, pp. 35–45. URL: https://bazhum.muzhp.pl/media/texts/przedsiębiorstwo-we-wspolczesnej-gospodarcze-teoria-i-praktyka-research-on-enterprise-in-modern-economy-theory-and-practice/2015-numer-4/przedsiębiorstwo_we_wspolczesnej_gospodarcze_teoria_i_praktyka_research_on_enterprise_in_modern_economy_theory_and_practice-r2015-t-n4-s35-45.pdf
2. OECD (2010). *SMEs, Entrepreneurship and Innovation*. OECD Studies on SMEs and Entrepreneurship, OECD Publishing, Paris. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2010/05/smes-entrepreneurship-and-innovation_g1ghc219/9789264080355-en.pdf
3. Vnukova, N., Makovoz, O., Vakareva, Y., & Kuzmenko, T. (2021). Design thinking as a start-up business planning strategy. *Współczesne Problemy Zarządzania*, Vol. 9, No. 2, pp. 137–146. DOI: 10.52934/wpz.156

Павло МУЗИКА,

д.е.н., професор

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3682-9377>

Оксана САЛАМІН,

к.е.н., доцент

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5388-3247>

Дмитро СОЛОМОНКО,

асистент

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4392-592X>

Львівський національний університет ветеринарної медицини
та біотехнологій імені С.З. Гжицького, м. Львів, Україна

ТРАНСФОРМАЦІЯ МЕХАНІЗМІВ ВІДТВОРЕННЯ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ ТА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОДОВОЛЬЧОЇ БЕЗПЕКИ В ГРОМАДАХ

Військові дії в Україні зумовили суттєві зміни у структурі та механізмах забезпечення відтворення людського капіталу на регіональному рівні та інституційної і кадрової спроможності забезпечення продовольчої безпеки внаслідок посилення маргіналізації та складності повернення людей в активне трудове та суспільне життя. Особливу роль у розвитку людського капіталу та забезпеченні продовольчої безпеки взяли на себе територіальні громади, які поступово трансформували механізми соціальної підтримки населення. Схвалена у 2024 році «Стратегія демографічного розвитку України до 2040 року» передбачає, що уряд враховує необхідність зупинення скорочення населення та створення умов для сталого довгострокового відтворення людського капіталу [1]. Відтворення людського капіталу впливає на розвиток аграрного підприємництва та забезпечення продовольчої безпеки.

Важливі аспекти досліджуваної проблеми розкрито у працях українських науковців І. Кормишкіної [2], С. Березюка, Я. Гонтарука, Б. Ясінської [3], І.Бабець, Л. Власенко, М. Флейчук, М. Наконечної, О. Саламін [4], І. Свиноуса, Н. Присяжнюк, Ю. Федорука, А. Павліченко [5] та інших.

Внаслідок тривалих воєнних дій відбулася міжрегіональна трансформація структури трудових ресурсів, що зумовлює необхідність розвитку зовнішніх та внутрішніх механізмів підтримки відтворення людського капіталу. При цьому суттєво зростає роль територіальних громад, сформованих під час реформи децентралізації в Україні, у збереженні та відновленні людського капіталу. В результаті міграційних процесів та високої мобільності населення частина трудових ресурсів проживає в одній територіальній громаді, а працює та споживає ресурси повністю або частково в іншій. У випадку тривалої військової агресії подібна ситуація характерна не лише для обласних центрів, але і для міст районного значення та туристично-культурних центрів.

У питаннях забезпечення продовольчої безпеки в умовах воєнного стану в Україні доцільно перейти від класичної континентальної моделі соціального забезпечення розвитку людського капіталу до скандинавської, яка передбачає універсальність, що доцільно враховувати при стратегуванні пріоритетів розвитку територіальної громади. Під впливом триваючих воєнних дій та економічних коливань структура споживчого потенціалу населення суттєво змінилася. Водночас, під впливом міграційних процесів, зазнала змін чисельність внутрішньо переміщених осіб, людей похилого віку, осіб з інвалідністю та ветеранів війни у територіальних громадах. Ще однією важливою групою населення є малозабезпечені сім'ї, які, поряд із переліченими вище категоріями, вимагають доступу до продовольчих ресурсів і є найбільш залежними від нерівномірного доступу до продовольства на рівні територіальної громади. Це може впливати на рівень довіри громадян до органів влади територіальної громади щодо можливостей соціального забезпечення їх базових потреб, зокрема і в якісних та безпечних продуктах харчування.

Особлива увага, на думку авторів, має приділятися переходу до людиноцентричного підходу в забезпеченні потреб населення у соціальних послугах та доступності основних базових груп продуктів харчування відповідно до положень, сформульованих у Європейській соціальній хартії.

Доцільно розвивати мережу продовольчих банків (food banking) на рівні територіальних громад за агломераційним принципом. Це дозволить оперативно перерозподіляти продовольчі ресурси через систему продовольчих банків в межах територіальної громади із врахуванням специфіки міграційних потоків населення. В цьому випадку важлива функція покладається на старостинські округи територіальних громад як ланку зв'язку між структурними підрозділами соціального захисту населення громади та партнерами із продовольчого банку. В окремих сільських територіальних громадах можна використати інструменти міжмуніципального співробітництва громад задля ефективнішого забезпечення необхідними продовольчими ресурсами населення.

Саме тому, на думку авторів, комплексний процес інституційного оновлення системи забезпечення продовольчої безпеки на рівні територіальних громад, за умови ускладнення структури соціальних потреб населення, надасть змогу швидко та ефективно надавати допомогу через мережу продовольчих банків вразливим групам населення, які тимчасово потрапили у складні соціальні обставини.

Список використаних джерел

1. Про схвалення Стратегії демографічного розвитку України на період до 2040 року: розпорядження Кабінету Міністрів України від 24.12.2024 р. № 1315-р // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України.
2. Кормишкіна І. Забезпечення продовольчої безпеки в громадах в умовах воєнних викликів. *Економіка АПК*. 2025. 32 (3). С.31-43. doi: 10.32317/ekon.apk/3.2025.31
3. Березюк С.В, Гонтарук Я.В., Ясінська Б.О. Забезпечення продовольчої безпеки держави в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2023. № 47. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-44>
4. Бабець І., Власенко Л., Флейчук М., Наконечна М., Саламін О. Вплив українського імпорту на продовольчу безпеку торговельних партнерів. *Економіка АПК*. 2024. 31 (5). С.10-19. <https://doi.org/10.32317/ekon.apk/5.2024.10>
5. Свиноус І.В., Присяжнюк Н.М., Федорук Ю.В., Павліченко А.А. Відтворення людського капіталу сільських територій як передумова стійкості продовольчих систем. *Інноваційна економіка*. 2025. №4. С.23-29. DOI: <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2025.4.3>

Василь ЛИПЧУК

д.е.н., професор, член-кор. НААНУ
ORCID: 0000-0002-6696-6006,

Наталія ЛИПЧУК

к.е.н., доцент

ORCID: 0000-0003-3437-8063

Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З.Гжицького

СІЛЬСЬКЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО У ФОРМУВАННІ ІНТЕГРОВАНОГО СІЛЬСЬКОГО ТУРИСТИЧНОГО ПРОДУКТУ

Динамічний розвиток сільського туризму, особливо у кризовий період, вимагає більш прискіпливої уваги до існуючих тут проблем та викликів. В цьому контексті виникає необхідність дослідження напрямків і заходів, які можуть зробити сільську місцевість більш придатною для ефективного розвитку туризму, враховуючи навколишнє середовище, соціально-економічні аспекти, землекористування та сільськогосподарське виробництво, наявність сільських промислів та інших сільських підприємств, а також туристичної інфраструктури, історичних та культурних пам'яток. Наявні природні та культурні ресурси, туристичні об'єкти сільських територій «можуть бути

використані більш ефективно, якщо на їх основі буде розроблена комплексна пропозиція - інтегрований туристичний продукт» [1].

Інтегрований туристичний продукт розуміється як набір пов'язаних послуг і досвідів (проживання, харчування, діяльність, транспорт, інформація), які з точки зору туриста становлять єдине, логічне ціле. Територіально вона складається з мережі суб'єктів: агротуристичних господарств, сільських туристичних садиб, закладів харчування, ресторанів, виробників продуктів харчування, культурних аніматорів, місцевих організацій влади та неурядових організацій, які працюють під спільним брендом. Такий тип пропозиції підвищує привабливість регіону, подовжує тривалість перебування та заохочує туристів користуватися багатьма послугами на території, що посилює мультиплікаторний ефект у місцевій економіці.

Сільське підприємництво є однією з ключових умов для створення інтегрованого туристичного продукту, адже саме місцеві підприємці здатні поєднати розкидані ресурси сільської місцевості у цілісну, привабливу для ринку пропозицію проживання. Окремі атракції чи надавачі туристичних послуг не можуть конкурувати самотійно, а отримання і збереження конкурентної переваги можливі лише за умови співпраці різних суб'єктів у створенні комплексного територіального продукту.

Сільське підприємництво в туризмі означає здатність сільських жителів знаходити ринкові можливості, поєднувати місцеві ресурси (сільське господарство, ремесла, природа, культура) і перетворювати їх на послуги та туристичні враження.

Існують різні механізми формування місцевими підприємцями інтегрованого туристичного продукту. Насамперед, це співпраця в формі асоціацій, кластерів, кооперативів, де спільно створюються програми перебування гостей, тематичні маршрути або календарі подій. Кластери туризму та агротуризму є одним із найефективніших інструментів поєднання сільського підприємництва зі створенням інтегрованого продукту. Вони формують формальну або напівформальну структуру співпраці, в якій підприємці, місцеві органи влади та інші суб'єкти спільно планують розвиток пропозиції, стандартизують якість, розподіляють витрати на просування та інвестиції, а також формують спільний бренд сільської території.

Важлива роль у формуванні комплексної туристичної пропозиції належить сільськогосподарським підприємцям. Фермерські господарства, переробники та ремісники об'єднують зусилля, щоб запропонувати туристам справжній досвід (відомі концепції «від ферми до вилки», «з поля до столу»), зокрема дегустації, відвідування виноградників чи садів, демонстрація традиційних технік вирощування та догляду за тваринами тощо. Такий підхід дозволяє створити продукт, що охоплює різноманітні ресурси території, такі як природа, культурні пам'ятки та історичні об'єкти, духовна спадщина.

Створення інтегрованого сільського туристичного продукту, незважаючи на його потенціал, стикається з численними перешкодами, основними з них є: брак фінансового капіталу та компетенцій власників, низький рівень довіри та досвіду співпраці, сезонність попиту на туристичному ринку.

Ініціатором створення інтегрованого сільського туристичного продукту найефективніше має виступати орган місцевого самоврядування, оскільки він реалізує стратегію місцевого розвитку, розпоряджається ресурсами (повноваженнями щодо земельних питань), має доступ до фінансових ресурсів (державні програми розвитку сільських територій, державні і міжнародні гранти), виконує координаційну роль. Безперечно, що таким ініціатором можуть бути і окремі підприємці, зокрема ті, що пропонують туристичні послуги. Однак без активної позиції місцевої влади створення ефективного інтегрованого місцевого туристичного продукту майже неможливе.

Список використаних джерел

1. Липчук, В., Липчук, Н. Особливості агротуристичного продукту. Економіка та суспільство. 2024 № 61. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-27>.

Іван СВИНОУС,

д. е. н., професор,

ORCID: 0000-0002-0346-1596

Білоцерківський національний аграрний університет

Віталій РАДЬКО

д. е. н., професор,

ORCID ID: 0000-0002-2840-394X

Національний університет біоресурсів і природокористування України

ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В УМОВАХ ВІЙНИ

Сільське підприємництво є важливою складовою розвитку національної економіки та забезпечення соціально-економічної стабільності сільських територій. Функціонування підприємницьких структур у сільській місцевості сприяє створенню робочих місць, формуванню доходів населення, розвитку місцевої інфраструктури та забезпеченню продовольчої безпеки держави. Водночас повномасштабна військова агресія російської федерації проти України спричинила значні трансформації умов функціонування сільського підприємництва та загострила низку економічних, соціальних і логістичних проблем.

У зв'язку з цим особливого значення набуває дослідження проблем розвитку сільського підприємництва в умовах воєнної економіки. Як зазначає І. Гончарук, розвиток сільського підприємництва є важливою передумовою забезпечення економічної стійкості сільських територій та підвищення рівня зайнятості населення [1]. Воєнні дії негативно вплинули на діяльність суб'єктів господарювання через руйнування виробничої та транспортної інфраструктури, скорочення внутрішнього попиту, дефіцит фінансових ресурсів, зростання виробничих витрат та високий рівень невизначеності ринкового середовища.

Однією з ключових проблем розвитку сільського підприємництва є руйнування матеріально-технічної бази та виробничої інфраструктури. Значна

кількість сільськогосподарських підприємств, фермерських господарств, переробних об'єктів та складських приміщень зазнала пошкоджень або була повністю зруйнована внаслідок бойових дій. Особливо гостро ця проблема проявляється у прифронтових та тимчасово окупованих регіонах, де значна частина суб'єктів підприємництва втратила можливість здійснювати господарську діяльність.

Погіршення умов функціонування підприємництва супроводжується дефіцитом фінансових ресурсів та обмеженим доступом до кредитування. В умовах воєнних ризиків фінансові установи посилили вимоги до кредитування суб'єктів господарювання, що ускладнило можливість залучення інвестицій та оборотного капіталу. Особливо складною є ситуація для малих фермерських господарств і сімейних підприємств, які мають обмежені фінансові резерви та високу залежність від сезонних доходів. На думку О. Ковбаси, фінансова підтримка малого аграрного підприємництва є необхідною умовою забезпечення сталого розвитку сільських територій та підвищення конкурентоспроможності аграрного виробництва [2].

Важливим викликом для розвитку сільського підприємництва є порушення логістичних ланцюгів та ускладнення процесів збуту продукції. Руйнування транспортної інфраструктури, зростання вартості перевезень, дефіцит пального та нестабільність функціонування експортних маршрутів суттєво підвищили витрати суб'єктів господарювання. Водночас скорочення внутрішнього попиту та нестабільність цінової кон'юнктури негативно впливають на фінансові результати діяльності підприємців.

Поряд із економічними проблемами суттєвого загострення набули соціальні виклики розвитку сільського підприємництва. Масштабна міграція населення, мобілізаційні процеси та дефіцит кваліфікованих кадрів призвели до скорочення трудового потенціалу сільських територій. Особливо гостро проблема кадрового забезпечення проявляється у галузях, які потребують високого рівня спеціалізації та постійної зайнятості працівників.

В умовах воєнної економіки особливого значення набуває державна підтримка розвитку сільського підприємництва. Важливими напрямками підтримки є пільгове кредитування, податкові стимули, грантові програми для малого бізнесу, компенсація витрат на відновлення виробничої інфраструктури та підтримка кооперативних форм господарювання. Значну роль у підтримці підприємництва відіграють міжнародні організації та донорські програми, спрямовані на відновлення економічного потенціалу сільських територій.

Важливим напрямом підвищення стійкості сільського підприємництва є диверсифікація видів економічної діяльності. У сучасних умовах перспективного значення набуває розвиток переробки сільськогосподарської продукції, сільського зеленого туризму, ремісничого виробництва, аквакультури та інших видів підприємницької діяльності, які дозволяють знизити залежність від традиційного аграрного виробництва. Як підкреслює Л. М. Чорбай, диверсифікація економічної діяльності сільських територій є одним із ключових інструментів підвищення їх соціально-економічної стійкості в умовах кризових трансформацій [3].

Не менш важливим фактором розвитку сільського підприємництва є цифровізація господарської діяльності. Використання цифрових платформ, електронної комерції, сучасних систем управління виробництвом та онлайн-маркетингу дозволяє підприємцям розширювати ринки збуту, підвищувати ефективність управління та адаптуватися до змін ринкового середовища. Цифровізація також сприяє розвитку дистанційних форм підприємницької діяльності та покращенню доступу до інформаційних ресурсів.

В умовах війни важливого значення набуває розвиток кооперації та партнерських взаємовідносин між суб'єктами сільського підприємництва. Кооперативні форми господарювання дозволяють об'єднувати ресурси, знижувати логістичні витрати, підвищувати конкурентоспроможність продукції та забезпечувати ефективніший доступ до фінансових ресурсів і ринків збуту.

Проблеми розвитку сільського підприємництва в умовах війни потребують комплексного підходу до їх вирішення. Підвищення ефективності функціонування підприємницьких структур можливе за умови державної підтримки, розвитку кооперації, цифровізації господарської діяльності, диверсифікації видів підприємництва та відновлення виробничої інфраструктури. Реалізація зазначених напрямів сприятиме зміцненню економічної стійкості сільських територій та забезпеченню стабільного розвитку аграрного сектору України в умовах воєнних викликів.

Список використаних джерел

1. Гончарук І. В., Томашук І. В. Ресурсний потенціал сільських територій: стан та напрями зміцнення. Вінниця : ТОВ «Твори», 2022. 334 с.
2. Ковбаса О., Максимчик А. Сучасний стан розвитку малого підприємства в аграрному секторі економіки України. Економіка та суспільство. 2024. № 61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-54>
3. Чорнобай Л. М., Мушеник І. М. Диверсифікація як інструмент забезпечення комплексного розвитку сільських територій. Подільський вісник: сільське господарство, техніка, економіка. 2025. № 46. С. 200–204. DOI: <https://doi.org/10.37406/2706-9052-2025-1-29>

Ігор ЯЦІВ

д.е.н., професор

ORCID 0000-0002-2370-6351

Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького

ПОПИТ НА МОЛОЧНУ ПРОДУКЦІЮ ЯК ЧИННИК РОЗВИТКУ МОЛОЧНОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ

Продукція, вироблювана підприємствами молокопродуктового підкомплексу України, відіграє важливу роль у забезпеченні продовольчої безпеки країни, а отже – й належного рівня життя населення. Частина виробленої в Україні молочної продукції знаходить споживачів за кордоном. Загалом розвиток суб'єктів молочного бізнесу – як виробників молочної

сировини, так і молокопереробних підприємств – значною мірою залежать від попиту на молочну продукцію на внутрішньому та зовнішньому ринках. З'ясування обсягу цього попиту та здатності підприємств молокопродуктового підкомплексу його задовольнити дає змогу оцінити потенціал і визначити напрями подальшого розвитку вітчизняного молочного бізнесу.

Для оцінки внутрішнього попиту на молочну продукцію розглянемо рівень її споживання в Україні на душу населення. Для визначення можливостей зростання цього рівня порівняємо його з аналогічними показниками в країнах Європейського Союзу, зокрема найближчих сусідів України (табл. 1). У якості джерела інформації використаємо базу статистичних даних Продовольчої та сільськогосподарської організації ООН (FAO) [5].

**Таблиця 1. Споживання молока та молочних продуктів
на душу населення, кг**

Рік	Україна	ЄС-27	Польща	Чехія	Словаччина	Угорщина	Румунія
Вершкове масло							
2021	1,53	4,60	5,66	4,86	4,61	1,55	1,39
2022	1,03	4,61	5,21	4,41	4,57	1,51	1,34
2023	1,17	4,51	5,48	4,38	3,89	1,50	1,48
Молочні продукти в перерахунку на молоко (без вершкового масла)							
2021	146,4	228,4	197,5	171,7	198,1	195,1	229,2
2022	142,5	231,7	197,6	170,9	253,2	188,6	224,0
2023	148,5	232,8	206,3	173,8	218,6	189,0	233,4

Джерело: [5]

FAO публікує дані окремо про рівень споживання вершкового масла та про споживання інших молочних продуктів у перерахунку на молочний еквівалент. Для виробництва 1 кг вершкового масла необхідно до 25 кг сировинного молока. З урахуванням цього встановлено, що рівень споживання молочної продукції в Україні в молочному еквіваленті є майже вдвічі нижчим за середній показник країн ЄС-27. Це вказує на наявність потенціалу до збільшення місткості внутрішнього ринку молочних продуктів в Україні за рахунок зростання на них платоспроможного попиту з боку населення.

Слід зазначити, що зараз цей попит в Україні доволі низький. Наприклад, у Польщі середня заробітна плата у 2025 році була більш ніж утричі вищою, аніж в Україні (в доларовому еквіваленті), тоді як ціни на основні молочні продукти в роздрібній мережі в обох країнах є близькими за величиною. Якщо країнах ЄС рівень споживання молочної продукції обмежується значною мірою фізіологічною нормою її споживання, то в Україні насамперед – доходами населення. Дані про динаміку купівельної спроможності населення України стосовно молочної продукції наведені в табл. 2.

Таблиця 2. Обсяг молочної продукції, що міг би бути придбаний у роздрібній торгівлі на середній дохід жителя України, кг

Продукція	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2025 р.	2025 р. до 2021 р., %
Середня заробітна плата штатного працівника						
Молоко пастеризоване жирністю до 2,6% включно	524,7	464,1	482,5	534,4	544,6	103,8
Сири м'які жирні	118,6	100,8	104,5	111,5	113,5	95,7
Сметана жирністю до 15% включно	202,2	174,6	175,6	188,5	186,4	92,2
Масло вершкове	59,3	49,8	51,0	51,0	47,8	80,6
Середній розмір пенсійної виплати						
Молоко пастеризоване жирністю до 2,6% включно	142,0	138,0	144,6	144,4	133,1	93,7
Сири м'які жирні	32,1	30,0	31,3	30,1	27,7	86,3
Сметана жирністю до 15% включно	54,7	51,9	52,6	50,9	45,5	83,2
Масло вершкове	16,0	14,8	15,3	13,8	11,7	73,1

Розраховано за даними джерел [1; 2; 4]

У період воєнного стану за більшістю видів молочної продукції купівельна спроможність населення України зменшилася. Особливо помітно подорожчало вершкове масло. Та значно суттєвіше на зменшення місткості внутрішнього ринку молочних продуктів вплинуло скорочення чисельності споживачів продовольства – населення країни. Офіційних даних щодо динаміки населення на підконтрольній уряду країні території немає, та за найобережнішими даними воно протягом 2022-2025 років могло зменшитися на 25-30%. Це в сукупності зі зниженням рівня доходів населення суттєво зменшило загальний обсяг попиту на молочну продукцію в країні.

Обсяг пропозиції молочної продукції в Україні повністю задовольняє платоспроможний попит на неї з боку населення, а надлишок цієї пропозиції може бути реалізований на зовнішньому ринку. Динаміка обсягів зовнішньої торгівлі України молочною продукцією, яка справляє помітний вплив на розвиток молочного бізнесу, наведена в табл. 3.

Таблиця 3. Зовнішня торгівля України молочною продукцією (коди 401-406 УКТЗЕД), млн доларів США

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2025 р.	2025 р. до 2021 р., %
Обсяг імпорту	372,8	224,5	258,1	282,7	329,7	88,4
у т. ч. сирів	260,3	182,2	200,8	227,1	272,3	104,6
Обсяг експорту	178,2	250,8	182,0	214,3	314,2	176,3
у т. ч. вершкового масла	52,3	81,7	41,8	54,2	107,4	205,4

Джерело: [3]

Упродовж періоду воєнного стану загальний обсяг експорту молочної продукції українськими підприємствами помітно зріс та перевищив обсяг її імпорту. У 2025 році вітчизняні виробники експортували 15 тис. тонн вершкового масла. Іншою вагомою статтею експорту української молочної продукції є сухе (знежирене) молоко. Експорт продукції підтримує функціонування підприємств молокопродуктового підкомплексу, зокрема й аграрних підприємств – виробників молочної сировини. Основну частину імпорту молочної продукції протягом останніх років складали сири.

Україна має великий ресурсний потенціал для розвитку молочного бізнесу. Реалізація цього потенціалу зараз стримується низьким рівнем внутрішнього попиту та високою конкуренцією на зовнішньому ринку, яка ускладнює перспективи українського експорту. Позитивні зрушення у вирішенні цих питань очікуємо в повоєнний період. Зараз важливо підтримувати процеси інноваційного розвитку підприємств молокопродуктового підкомплексу, що забезпечить конкурентоспроможність їхньої продукції.

Список використаних джерел

1. Дані про середній розмір пенсійної виплати. *Пенсійний фонд України*, 2026 [сайт]. URL: <https://www.pfu.gov.ua/statystyka/dani-pro-serednij-rozmir-pensijnoyi-vyplaty/>
2. Ринок праці. *Державна служба статистики України*, 2026 [сайт]. URL: <https://stat.gov.ua/uk/topics/rynok-pratsi>.
3. Статистика та реєстри. *Державна митна служба України*, 2026. URL: <https://customs.gov.ua/statistika-ta-reiestri>.
4. Ціни. *Державна служба статистики України*, 2026 [сайт]. URL: <https://stat.gov.ua/uk/topics/tsiny>.
5. Faostat. Data. *Food and Agricultural Organization of the United Nations* [online]. 2025. URL: <https://www.fao.org/faostat/en/#data>.

Svitlana KRAVCHENKO

Sc.D., professor,

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5541-4495>

National Scientific Centre “Institute of Agrarian Economics”

National Academy of Agrarian Sciences of Ukraine

THE STATE AND FINANCIAL SUPPORT FOR THE DEVELOPMENT OF RURAL ENTREPRENEURSHIP DURING WARTIME

The study found that agricultural output in Ukraine rose by 1.7% in January–April 2026 compared with the same period in 2025 (Table) [1, pp. 86–97]. This growth was driven primarily by the performance and development of the livestock sector. The most active entrepreneurs in agriculture were found in the Chernivtsi (+32.2%), Donetsk (30.8%), Zakarpattia (30.0%) and Lviv (29.4%) regions.

Table – Key indicators of economic activity for active businesses in the agricultural sector for 2019–2024 (in millions of UAH; at 2016 constant prices; as at the end of the year)

Indicators	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2024 % of 2019
Number of employees	535275	508260	509391	432216	404886	443430	–17,16
Volume of production	613558,9	656807,0	996862,4	704918,9	762806,6	836491,2	+36,33
Volume of sales	537548,2	587728,9	890979,3	651942,9	750170,9	852188,7	+58,53
Net profit	92786,9	81421,1	237571,9	84788,6	60448,6	165667,9	+78,55
Net profit per employee	0,18453	0,17057	0,49604	0,20840	0,15968	0,39745	+115,4
Overall profitability, %	16,6	14,0	37,8	13,7	7,9	18,0	+08,43
Production costs, of which:	489405,7	493852,9	580065,6	572560,4	668362,2	702755,7	+43,59
Cost of materials and services	384834,5	379996,4	449963,8	445198,1	534355,2	556474,2	+44,60
Depreciation	37836,4	44752,1	50556,9	52189,5	56354,9	57723,9	+52,56
Labour costs	44865,8	47261,7	54183,3	51485,8	56537,1	65805,9	+46,67
Average monthly wage per employee, UAH	7435	8251	9427	10546	14935	15787	+112,3
Social security contributions	9609,4	10224,9	11917,9	11044,1	12086,6	14090,6	+46,63
Other expenses	12263,0	11617,7	13443,5	12642,9	9028,3	8661,2	–29,37
Operating lease (leasing) costs with a term of more than 1 year	7083,8	6432,9	6108,8	4868,3	4312,6	4161,5	–41,25
Costs of purchasing energy products	35530,6	27248,6	29923,1	40696,9	50931,1	55896,3	+57,32
Capital investments of enterprises	59182,0	50102,9	68015,4	49550,1	63582,2	80311,5	+35,70

Source: compiled using [2]

In 2025, 14,000 agricultural businesses received subsidies per unit of cultivated land. In 2025, 12,000 agricultural businesses received 421.3 million UAH in special budgetary subsidies. Moreover, 2,704 farms received 326.3 million UAH in subsidies for maintaining goat and sheep herds. In total, in 2025, agricultural enterprises received 5.826 billion UAH out of the allocated 10.799 billion UAH. As of 28 April 2026, Ukrainian farmers are actively continuing the spring sowing campaign. In total, across all categories of farms, 1,698,400 hectares of spring cereals and legumes have already been sown, representing 28% of the projected area.

In May 2026, the development of agricultural businesses is characterised by an overall increase in production, a revival of the biomethane sector, and the expansion of national and international support programmes. In 2026, UAH 13.1 billion is earmarked to support agricultural production, in accordance with the Law of Ukraine ‘On the State Budget for 2026’. Specifically, UAH 60 million is earmarked for the

development of agricultural insurance; UAH 197 million for the development of irrigation; UAH 2 billion for the demining of agricultural land; UAH 2.5 billion for the development of farming; and UAH 9.3 billion for supporting agricultural businesses. However, in 2026, UAH 14.1 billion has been allocated to support agricultural businesses, specifically for: a) the implementation of irrigation/land improvement projects, agricultural product insurance, and subsidies of UAH 9.5 billion per hectare for frontline territories; b) support for livestock farming, subsidies per hectare for cotton cultivation, and lending – 2.6 billion UAH; c) demining of agricultural land – 2 billion UAH.

The ‘Affordable Loans 5–7–9%’ programme has been extended until 31 March 2027. Funding is provided for current operations relating to investment projects, energy independence and business support. The implementation of the “Affordable Loans 5–7–9%” programme is a tool for stimulating the “Made in Ukraine” economy. During the period of martial law, 111,549 loans totalling 423 billion UAH were issued. Since the start of 2026, businesses have received 11,861 loans totalling 52.6 billion UAH. As of 27 April 2026, UAH 55.02 billion had been issued to agricultural producers; UAH 70.25 billion – for the processing of agricultural products [3, pp. 55–66]. Since 2024, the focus has been on projects to introduce energy-efficient technologies and modernise production. Attention is also being focused on issues relating to land reclamation and restoration, irrigation, the development of livestock farming, and production in frontline territories.

References

1. *Kravchenko, S. (2025). Analysis of the organizational and economic development of entrepreneurial structures in the agricultural sector of the economy under martial law. Moderní aspekty vědy : LX. Díl mezinárodní kolektivní monografie / Mezinárodní Ekonomický Institut s.r.o. Česká republika: Mezinárodní Ekonomický Institut s.r.o., P. 86-97. <https://doi.org/10.52058/60-2025>.*
2. State Statistics Service of Ukraine. Official web-site. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>. n.d.
3. *Kravchenko, S. (2025). Effectiveness of the development of entrepreneurial structures for the production of plant products and their organisational-economic adaptation to the conditions of war in Ukraine. Economics, sociology, business, administration and services: modern technologies and theories : collective monograph. Section – Economy / Breus S., Siruk O. etc. International Science Group. USA, Boston : Primedia eLaunch, P. 55-66. <https://doi.org/10.46299/ISG.2025.MONO.ECON.3.1.3>.*

Anna NOWAK

Doktor habilitowany, profesor uczelni

ORCID: 0000-0003-1741-8692

Elżbieta KOŁODZIEJ

Doktor

ORCID: 0000-0002-4431-463X

Aneta JAROSZ-ANGOWSKA

Doktor

ORCID: 0000-0002-4701-0818

Uniwersytet Przyrodniczy w Lublinie

ZMIANY EFEKTYWNOŚCI GOSPODARSTW ROLNYCH KRAJÓW GRUPY WYSZEHRADZKIEJ W WARUNKACH CZŁONKOWSTWA W UNII EUROPEJSKIEJ

Istotne znaczenie dla gospodarek państw Grupy Wyszehradzkiej (V4), tj. Polski, Czech, Słowacji i Węgier, ma sektor rolny. Mimo licznych podobieństw historycznych i geograficznych, rolnictwo w tych krajach cechuje się odmiennymi uwarunkowaniami strukturalnymi, różnymi formami własności gruntów oraz zróżnicowanymi relacjami między czynnikami produkcji (Bozduman 2023). Wejście do Unii Europejskiej przyczyniło się do głębokich przemian strukturalnych w gospodarkach państw V4, szczególnie w obszarze rolnictwa. Akcesja oznaczała zmianę warunków funkcjonowania tego sektora, otwarcie dostępu do wspólnego rynku rolno-spożywczego UE oraz konieczność konkurowania z producentami z innych państw członkowskich (Nowak i inni 2025). Kraje V4 działają w ramach Wspólnej Polityki Rolnej UE, co zapewnia im zbliżone warunki w zakresie rozwoju rolnictwa, regulacji rynku oraz dostępu do środków unijnych. W tym kontekście szczególnie istotne staje się zbadanie, jak przebiegają ścieżki rozwoju rolnictwa w poszczególnych krajach.

Celem opracowania jest ocena zmian efektywności gospodarstw rolnych w krajach Grupy Wyszehradzkiej na tle przeciętnych wyników osiąganych w Unii Europejskiej. W analizie wykorzystano dane dla 27 krajów UE obejmujące lata 2014–2023. Oceny efektywności dokonano w oparciu o zmienne charakteryzujące produktywność ziemi, produktywność pracy, produktywność potencjalną i bieżącą kapitału oraz dochodowość ziemi. Przyjęte miary pozwoliły na zapewnienie porównywalności wyników pomiędzy krajami o zróżnicowanej strukturze agrarnej. Badania przeprowadzono w oparciu o dane pochodzące z systemu Farm Sustainability Data Network (FSDN) EU, stanowiącego unijny system gromadzenia danych rachunkowych z gospodarstw rolnych.

Analiza danych zawartych w tabeli 1. wskazuje, że w badanym okresie następowała stopniowa poprawa efektywności ekonomicznej gospodarstw rolnych we wszystkich analizowanych krajach. Zmiany te miały jednak zróżnicowaną skalę i tempo, co odzwierciedla odmiennie uwarunkowania strukturalne, poziom modernizacji gospodarstw oraz efektywność wykorzystania czynników produkcji.

Tabela 1. Wybrane wskaźniki efektywności gospodarstw rolnych w krajach V4 na tle UE-27 w latach 2014-2023

Kraj	2014	2017	2020	2023	Dynamika (2014=100)	UE-27 = 100
	produktywność ziemi (wartość produkcji na 1 ha użytków rolnych (euro/ha)					
UE-27	2145,3	2238,5	2409,0	3035,1	141,5	100,0
Czechy	1513,6	1574,9	1651,0	2398,7	158,5	79,0
Węgry	1418,0	1653,5	1867,5	2492,2	175,8	82,1
Polska	1582,7	1512,7	1762,8	2420,7	152,9	79,8
Słowacja	1182,8	1262,9	1546,4	2025,4	171,2	66,7
	produktywność pracy (wartość dodana netto na 1 AWU, tj. Annual Work Unit) (euro/AWU)					
UE-27	17902,4	21284,7	25302,0	29956,7	167,3	100,0
Czechy	22897,5	22811,9	27489,0	33694,3	147,2	112,5
Węgry	20408,9	22705,2	28414,8	30098,0	147,5	100,5
Polska	6441,4	7650,7	9861,4	11687,5	181,4	39,0
Słowacja	15784,0	15869,2	25817,6	33296,4	211,0	111,1
	produktywność potencjalna kapitału (wartość produkcji na 1 euro aktywów trwałych) (euro)					
UE-27	0,24	0,24	0,24	0,28	116,7	100,0
Czechy	0,49	0,43	0,42	0,50	101,4	179,1
Węgry	0,39	0,38	0,38	0,38	97,7	137,4
Polska	0,17	0,16	0,19	0,22	126,0	78,7
Słowacja	0,56	0,50	0,55	0,69	123,7	250,2
	produktywność bieżąca kapitału (wartość produkcji na 1 euro kosztów ogółem) (euro)					
UE-27	1,11	1,16	1,14	1,14	102,4	100,0
Czechy	0,92	0,86	0,85	0,91	99,5	80,0
Węgry	1,05	1,09	1,11	1,00	94,6	87,3
Polska	1,12	1,16	1,17	1,14	101,5	100,1
Słowacja	0,83	0,81	0,90	0,91	110,1	80,0
	dochodowość ziemi (dochód z gospodarstwa rolnego na 1 ha) (euro/ha)					
UE-27	1141,2	1257,1	1310,2	1481,8	129,8	100,0
Czechy	802,4	817,5	890,1	1050,4	130,9	70,9
Węgry	788,4	907,2	1068,3	1123,5	142,5	75,8
Polska	849,7	871,0	948,0	1094,4	128,8	73,9
Słowacja	533,0	584,8	764,5	856,4	160,7	57,8

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych FSDN EU [3].

W przypadku produktywności ziemi, mierzonej wartością produkcji przypadającą na 1 ha UR, we wszystkich krajach V4 odnotowano wyraźny wzrost wartości wskaźnika. Jednocześnie żadne z analizowanych państw nie osiągnęło średniego poziomu UE-27. W 2023 roku średnia unijna wynosiła 3035,1 euro/ha, podczas gdy najwyższy wynik spośród krajów V4 osiągnęły Węgry – 2492,2 euro/ha. Wysokie tempo wzrostu widoczne było także na Słowacji, gdzie produktywność ziemi zwiększyła się o ponad 71% względem roku 2014. Polska w 2023 roku osiągnęła produktywność ziemi na poziomie 2420,7 euro/ha, co odpowiadało blisko 80% średniej UE.

Bardziej dynamiczne zmiany wystąpiły w przypadku produktywności pracy. W całej UE wartość tego wskaźnika wzrosła o 67,3%. Szczególnie duży wzrost zaobserwowano na Słowacji, gdzie produktywność pracy zwiększyła się ponad

dwukrotnie. Wysokie wartości wskaźnika osiągały Czechy, które w 2023 roku przekroczyły poziom 33 tys. euro/AWU, przewyższając średnią unijną o 12,5%. Odmienna sytuacja występowała w Polsce, gdzie mimo znacznej poprawy wskaźnik produktywności pracy pozostał najniższy spośród wszystkich analizowanych państw (39% średniej UE-27). Obserwuje się tu nadal zbyt wysoki poziom zatrudnienia w rolnictwie (7,1% ogółu pracujących) i niekorzystną strukturę agrarną.

Analizując produktywność potencjalną kapitału można zauważyć znaczące różnice pomiędzy państwami V4. Najwyższe wartości wskaźnika notowano na Słowacji oraz w Czechach. Polska natomiast utrzymywała najniższy poziom, w 2023 roku był on na poziomie 78,7% średniej unijnej. Mniej zróżnicowane były zmiany dotyczące produktywności bieżącej kapitału, mierzonej relacją produkcji do kosztów ogółem. Warto podkreślić, że Polska jako jedyne państwo osiągnęła poziom równy średniej unijnej. W Czechach i na Słowacji produktywność bieżąca kapitału pozostawała niższa o 20% od średniej w UE.

W przypadku dochodowości ziemi wszystkie kraje V4 odnotowały wzrost wartości wskaźnika. Najwyższą dynamiką wyróżniała się ponownie Słowacja, gdzie dochodowość ziemi zwiększyła się o 61% względem 2014 roku. Najwyższy poziom dochodu z hektara osiągnęły Węgry (niemal 76% średniej unijnej). Polska uzyskała wynik lepszy niż w Czechach i Słowacji (74% średniej unijnej).

Podsumowując, analiza wskaźników efektywności gospodarstw rolnych w krajach V4 wskazuje na wyraźne procesy modernizacji i poprawy wyników ekonomicznych gospodarstw rolnych w latach 2014–2023. Największą dynamikę zmian obserwowano na Słowacji. Pomimo postępu kraje V4 w dalszym ciągu nie osiągnęły przeciętnego poziomu UE-27 w zakresie produktywności i dochodowości ziemi, co wskazuje na utrzymujące się różnice rozwojowe w sektorze rolnym Unii Europejskiej.

References

1. Bozduman E.T. (2023). The concentration of the agriculture and livestock sector in the Visegrad Group after membership to the European Union. *Economics of Agriculture*, 3, 867-879.
2. Nowak A., Gradziuk P., Jarosz-Angowska A. (2025). Comparative analysis of the competitiveness of agriculture and agri-food trade in Visegrad Group countries under the European Union frameworks. *Wież i Rolnictwo*, 2(207), 77-100.
3. FSDN EU (2026).
<https://agridata.ec.europa.eu/extensions/FSDNPublicDatabase/FSDNPublicDatabase.html> (04.05.2026).

Elżbieta KACPERSKA

Doktor inżynier ekonomii

ORCID: 0000-0002-6810-7037

Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie

Katarzyna ŁUKASIEWICZ

Doktor inżynier zarządzania

ORCID: 0000-0001-9715-3756

Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie

Oksana ROLYA

Magister zarządzania

Zespół Szkół im. P. Wysockiego

UWARUNKOWANIA ROZWOJU PRZEDSIĘBIORCZOŚCI KOBIET NA OBSZARACH WIEJSKICH W POLSCE

W ostatnich latach obserwuje się wzrost zainteresowania aktywnością zawodową i biznesową kobiet zamieszkujących obszary wiejskie. Współczesna przedsiębiorczość kobiet odgrywa coraz istotniejszą rolę w kształtowaniu innowacyjnych i odpornych gospodarek [1]. Kobiety podejmują inicjatywy przedsiębiorcze, dostrzegając w nich szansę na niezależność ekonomiczną oraz rozwój osobisty, coraz częściej inicjują własne przedsięwzięcia, dostrzegając okazje tam, gdzie inni widzą jedynie bariery. W nieustannie ewoluującym świecie zdolność do identyfikowania potencjału i działania w oparciu o niego jest kamieniem węgielnym przywództwa i osobistego wzmocnienia. Przedsiębiorczość kobiet to zatem nie tylko kwestia równości, ale także ogromna szansa na wzbogacenie rynku pracy i społeczeństwa o nowe, zróżnicowane perspektywy [2]. Rozwój technologii cyfrowych i mediów społecznościowych umożliwia prowadzenie działalności gospodarczej również poza dużymi ośrodkami miejskimi. Jednocześnie przedsiębiorczość kobiet na obszarach wiejskich napotyka wiele barier, takich jak ograniczony dostęp do kapitału, infrastruktury czy specjalistycznej wiedzy biznesowej. Istotną rolę odgrywają również czynniki społeczne i kulturowe, które mogą wpływać na poziom aktywności przedsiębiorczej kobiet. Wspieranie przedsiębiorczości kobiet przyczynia się do aktywizacji lokalnych społeczności oraz ograniczania zjawiska migracji młodych osób do miast. Kobiety prowadzące działalność gospodarczą na terenach wiejskich często angażują się w rozwój lokalnych produktów, usług oraz inicjatyw społecznych. Przedsiębiorczość kobiet może także sprzyjać tworzeniu nowych miejsc pracy oraz wzmocnianiu konkurencyjności obszarów wiejskich.

Celem niniejszego opracowania była identyfikacja uwarunkowań, szans oraz barier rozwoju przedsiębiorczości kobiet na terenach wiejskich. Dodatkowo dokonano oceny czynników wpływających na aktywność przedsiębiorczą i gotowość do podejmowania inicjatyw gospodarczych przez kobiety zamieszkujące tereny wiejskie.

W badaniu dotyczącym uwarunkowań rozwoju przedsiębiorczości kobiet na obszarach wiejskich udział wzięło 314 respondentek. Analiza struktury wiekowej badanych wskazuje, że najliczniejszą grupę stanowiły kobiety w wieku 19–24 lata,

które reprezentowały 185 respondentek, co świadczy o dużym zainteresowaniu tematyką przedsiębiorczości wśród młodych osób wchodzących na rynek pracy lub rozpoczynających edukację wyższą. Drugą pod względem liczebności grupą były kobiety w wieku 41–55 lat – 45 odpowiedzi, co pozwala na porównanie postaw przedsiębiorczych młodszych i bardziej doświadczonych respondentek. W najmłodszej grupie wiekowej 14–18 lat udział w badaniu wzięło 38 respondentek, natomiast kobiety w wieku 25–29 lat stanowiły 22 osoby. W przedziale wiekowym 30–40 lat odnotowano 20 odpowiedzi. Z analizy danych wynika, że według respondentek przedsiębiorczość jest utożsamiana ze zdolnością dostrzegania i wykorzystywania okazji (60,6%), a także z prowadzeniem własnej działalności gospodarczej (51,5%) oraz podejmowaniem inicjatywy i działania (49,3%). Respondentki często wskazywały również przedsiębiorczość jako sposób osiągnięcia niezależności (42,7%) oraz cechę osobowości, taką jak kreatywność i odwaga (40,4%). Wyniki pokazują, że przedsiębiorczość jest postrzegana przede wszystkim jako aktywna postawa związana z samodzielnością, rozwojem i wykorzystywaniem pojawiających się szans. W ocenie respondentek zdolność dostrzegania możliwości, tam gdzie inni widzieli problem, czyli identyfikację szans zauważa 58,1%, zaś jedynie 11,4% nie dostrzega u siebie umiejętności rozpoznania możliwości rozwoju u działania. Respondentki wskazały też na bariery rozwoju przedsiębiorczość. Najczęściej wskazywaną przeszkodą był brak kapitału finansowego (56,3%), a następnie brak wiary we własne możliwości (54,1%) oraz strach przed porażką (50,1%). Istotne znaczenie miały również brak wiedzy o prowadzeniu firmy (35,0%) oraz stereotypy społeczne (33,2%), które mogły ograniczać aktywność przedsiębiorczą kobiet. Rzadziej respondentki wskazywały brak odpowiednich kontaktów (25,1%), nadmiar obowiązków rodzinnych (24,3%), brak wsparcia ze strony rodziny (16,7%), brak czasu (13,1%) oraz zbyt duże ryzyko (12,4%).

Wśród czynników, które zdaniem respondentek mogłyby najbardziej zwiększyć aktywność przedsiębiorczą kobiet wskazywano wsparcie finansowe (60,7%), szkolenia i warsztaty (50,8%) oraz edukacja przedsiębiorcza (42,1%). Istotne znaczenie w opinii respondentek odgrywa sieć kontaktów i networkingowi (39,9%) przykłady sukcesów innych kobiet (22,7%), mentoring (22,0%) oraz wsparcie rodziny (18,9%).

Przeprowadzone badania wykazały, że kobiety mieszkające na obszarach wiejskich postrzegały przedsiębiorczość przede wszystkim jako zdolność dostrzegania i wykorzystywania pojawiających się okazji, podejmowania inicjatywy oraz dążenia do niezależności ekonomicznej. Respondentki utożsamiały przedsiębiorczość nie tylko z prowadzeniem własnej działalności gospodarczej, ale również z aktywną i proaktywną postawą życiową, sprzyjającą rozwojowi osobistemu oraz lokalnych społeczności. Uzyskane wyniki wskazały również, że badane kobiety wykazywały stosunkowo wysoki poziom zdolności identyfikowania szans i możliwości rozwoju, nawet w sytuacjach postrzeganych przez innych jako problematyczne. Świadczy to o istotnym potencjale przedsiębiorczym kobiet zamieszkujących tereny wiejskie oraz ich gotowości do podejmowania działań innowacyjnych i rozwojowych.

Jednocześnie badanie pozwoliło zidentyfikować najważniejsze bariery ograniczające rozwój przedsiębiorczości kobiet na obszarach wiejskich. Najczęściej wskazywanymi przeszkodami były brak kapitału finansowego, brak wiary we własne możliwości oraz strach przed porażką. Znaczącą rolę odgrywały również ograniczenia związane z niedostateczną wiedzą dotyczącą prowadzenia działalności gospodarczej oraz funkcjonujące stereotypy społeczne. Wyniki badań wskazały jednak, że aktywność przedsiębiorcza kobiet mogłaby zostać zwiększona poprzez rozwój systemów wsparcia finansowego, organizację szkoleń i warsztatów, edukację przedsiębiorczą, mentoring oraz budowanie sieci kontaktów i współpracy. Wspieranie przedsiębiorczości kobiet na terenach wiejskich może przyczynić się nie tylko do wzrostu aktywności gospodarczej, ale również do wzmacniania rozwoju społeczno-ekonomicznego lokalnych społeczności

Źródła:

1. Drobnik, J. (2021). Interdyscyplinarne determinanty efektywnego funkcjonowania na rynku gospodarczym. *Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej. Organizacja i Zarządzanie*, 83(1), 27-42.
2. Borowska, A. (2013). Determinanty i bariery przedsiębiorczości kobiet w Polsce. *Ekonomia i Zarządzanie*, 5(3).

Julia TSYBULSKA

PhD in Economics

ORCID: 0000-0001-8038-8233

Institute of Rural and Agricultural Development, Polish Academy of Sciences

AI-ASSISTED AND LOW-CODE DIGITAL TOOLS FOR BUILDING AN AGROBIODIVERSITY OBSERVATORY DATABASE: EVIDENCE FROM THE BIOMONITOR4CAP PROJECT

The digital transformation of agricultural policy and agribusiness requires not only high-quality data, but also accessible and replicable digital infrastructure for collecting, organising, and disseminating it. In the European Union, with approximately half of the territory used for agriculture, the monitoring of agrobiodiversity has become a strategic priority for the Common Agricultural Policy (CAP), the EU Biodiversity Strategy for 2030, and the Farm to Fork Strategy. However, observatories and monitoring networks remain fragmented and dispersed across countries, institutions, and thematic domains. This fragmentation limits the uptake of evidence by policy-makers and the participation of agricultural businesses in results-based schemes such as eco-schemes and agri-environmental measures. The Horizon Europe project BioMonitor4CAP, "Advanced biodiversity monitoring for results-based and effective agricultural policy and transformation" (HORIZON-CL6-2022-BIODIV-01) [1], was launched to address this gap by developing innovative monitoring approaches and by mapping the institutional ecosystem that supports them.

A key output of the project is Deliverable D5.1 (May 2025), which delivered a structured directory of European observatories and networks active in agrobiodiversity monitoring [2]. This deliverable focused not on the production of biological data as such, but on the meta-level question: who collects what, where, and with which tools. Such mapping is essential for any results-based business model in agriculture, because it determines the availability of indicators, the cost of verification, and the feasibility of harmonised reporting across regions and value chains. The present abstract focuses on the methodological and technological dimension of this work, which offers a transferable model of modern business technologies for data governance in agribusiness and rural development.

The work combined a top-down strategy (search engines and AI tools) with a bottom-up strategy (expert networks, the project consortium, and stakeholder calls), all framed within the PRISMA-P systematic-review protocol. PRISMA-P provides a transparent, step-by-step approach to source identification, screening, eligibility assessment, and data extraction, thereby reducing selection bias and improving reproducibility. Six eligibility criteria were defined to delimit the scope of the search: no linguistic restriction (relying on AI translation when needed), inclusion of structured databases as well as institutional reports and grey literature, classification of sources by origin (public, private, NGO, other), a Europe-wide geographic scope, inclusion of all terrestrial ecosystems (excluding marine), and a validated list of biodiversity indicators developed jointly with thematic experts.

Approximately 70 percent of the 571 institutions initially listed were identified through automated online search: Google (34 percent), Microsoft Bing (13 percent), and AI-assisted querying with ChatGPT (23 percent). The remaining 30 percent came through expert networks such as EuropaBON, GEO BON, IUCN SSC, GBIF, and the BioMonitor4 CAP consortium itself. Every AI-generated lead was systematically crossverified through conventional search engines and partner networks before being recorded, which demonstrates a workable balance between generative-AI productivity gains and the reliability requirements typical of institutional and policy-oriented datasets. A two-layered partner-driven structure was applied: each country was first searched by one partner and then double-checked by a second partner using an alternative search engine, in order to reduce bias and improve robustness.

The resulting digital architecture relies entirely on low-cost, no-code tools widely accessible to small organisations and emerging markets. The data layer consists of two shared Google Sheets files. The first one documents the search and selection process, including comments from independent reviewers and a third-party arbitrator for cases of disagreement. The second one stores 370 validated institutional profiles with standardised metadata: code name, official name, acronym, inclusion level, category, type, specialisation, country, website, contact information, head office, official presentation, objectives, year of creation, resource types, geographic scope, keywords, agrobiodiversity services and resources, tools and technologies, data accessibility, database portal, and biodiversity indicators. The use of partially standardised dropdown lists (for example, ISO country codes and a controlled vocabulary for tools and technologies) ensures consistency, comparability, and machine-readability of the dataset.

Visualisation and dissemination are handled through a Looker Studio dashboard featuring an interactive map, dynamic filters, keyword search, and tabular profiles, all automatically synchronised with the source Google Sheet. Two categories of priority institutions are highlighted: "Top Administrative" (manually flagged by country leads as central coordinating bodies) and "Top Agrobiodiversity" (automatically assigned based on declared specialisation), supporting targeted engagement by policy-makers and businesses. Stakeholder validation is automated through two personalised Google Forms (an Agrobiodiversity Form to collect detailed thematic information, and a Verification Form to confirm or correct existing entries), distributed by individualised e-mails generated via Google Apps Script. The forms feed back into an intermediate sheet for quality control, before validated responses are merged into the main database. This stack illustrates how digital transformation in entrepreneurship and the public sector can be achieved without bespoke software development, by orchestrating freely available cloud services around a clear methodological design.

Several methodological and business-relevant challenges emerged during implementation. First, only about 2 percent of institutions explicitly self-identify as specialised in agrobiodiversity, while most operate under broader labels such as "biodiversity" (26 percent) or "environment" (19 percent); a deliberately broad inclusion strategy was therefore adopted to avoid missing relevant data holders. Second, complex interlinkages between programmes, institutions, and projects required a pragmatic solution in the form of a dedicated "link to" metadata field, which allows relational mapping without inflating the dataset. Third, the initially planned bespoke website was found to be financially unfeasible, which led to the adoption of Looker Studio as a low-cost alternative. Each of these adjustments reflects realistic constraints that small and medium enterprises and public agencies also face when designing data products, and confirms the value of agile, no-code approaches for earlystage digital initiatives.

Three business-technology lessons can be drawn from this experience. First, a hybrid AI-assisted research methodology can substantially reduce the cost of building institutional and market-intelligence databases, provided that systematic crossverification is built in to safeguard reliability. Second, no-code platforms (Google Sheets, Looker Studio, Google Forms, Google Apps Script) can deliver interoperable and scalable data products at a fraction of the cost of custom-developed software, which is a critical advantage for SMEs, research institutions, and public bodies operating under budgetary constraints. Third, the explicit standardisation of metadata fields and controlled vocabularies creates the conditions for interoperability with broader European initiatives such as EuropaBON, which is essential for participation in EU data spaces and value chains, and ultimately for access to results-based funding mechanisms.

For Ukraine, the BioMonitor4CAP toolkit offers a directly transferable template for several business and policy domains: results-based agri-environmental payments, traceability of sustainable agricultural products, ESG reporting for agribusinesses, and digital cooperation between research institutes, ministries, and farmer associations. Under conditions of post-war reconstruction and constrained public budgets, the combination of a hybrid AI-assisted research methodology with a no-

code cloud stack opens a pragmatic pathway for Ukrainian institutions to build interoperable, scalable, and policy-relevant data infrastructures. Such infrastructure would contribute simultaneously to the modernisation of business technologies in the agricultural sector, to alignment with EU Green Deal and CAP standards, and to the transparency and accountability required to rebuild trust between rural communities, public administration, and international partners.

References:

1. BioMonitor4CAP: official website. URL: <https://www.biomonitor4cap.eu/en> (accessed 22.05.2026).
2. BioMonitor4CAP. Deliverable D5.1: Database of relevant observatories/networks (Main report). URL: [https://www.biomonitor4cap.eu/fileadmin/redaktion/downloads/deliverables/BioMonitor4CAP - Deliverable D5.1 Main report .docx.cleaned.pdf](https://www.biomonitor4cap.eu/fileadmin/redaktion/downloads/deliverables/BioMonitor4CAP_-_Deliverable_D5.1_Main_report_.docx.cleaned.pdf) (accessed 22.05.2026)

Sergiy BALANIUK

dr, Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Administracji w Lublinie (WSPiA)

ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-1771-6826>

Nataliia TYZHBIR

postgraduate student,

ORCID ID <https://orcid.org/0009-0000-0244-9782>

Maria KOSTAN

studentka Rachunkowości i podatków

ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-9666-8110>

Vasyl Stefanyk Carpathian National University

REGULACYJNO-EKONOMICZNE ŚRODOWISKO FUNKCJONOWANIA BIZNESU

Sukces przedsiębiorstwa zależy od jego zasobów wewnętrznych, otoczenia konkurencyjnego oraz stopnia adaptacji do czynników zewnętrznych. Środowisko operacyjne przedsiębiorstwa, obszar działania, to przestrzeń, w której przedsiębiorstwo realizuje swoje możliwości.

Struktury przedsiębiorstwa kierują swoją działalnością zarówno w celu zwiększenia wolumenu sprzedaży produktów na rynku krajowym i międzynarodowym, jak i w celu budowania efektywnych relacji logistycznych i dostawczych, zapewniających niezbędne komponenty, surowce i inne zasoby produkcyjne [1, s. 347].

Połączenie czynników wewnętrznych i zewnętrznych determinuje warunki działalności przedsiębiorczej, poziom konkurencyjności podmiotów gospodarczych oraz efektywność ich interakcji z instytucjami rynkowymi. Środowisko wewnętrzne obejmuje potencjał finansowy i ekonomiczny przedsiębiorstwa, zasoby ludzkie, możliwości techniczne i technologiczne, strukturę organizacyjną i kulturę korporacyjną, które wspólnie decydują o zdolności przedsiębiorstwa do

funkcjonowania w zmieniających się warunkach rynkowych i wymaganiach regulacyjnych.

Środowisko zewnętrzne funkcjonowania przedsiębiorstw charakteryzuje się wielopoziomową strukturą i obejmuje komponenty mikro-, mezo- i makroekonomiczne. Poziom mikro obejmuje interakcje przedsiębiorstwa z dostawcami, konsumentami, konkurentami i innymi kontrahentami rynkowymi. Poziom mezo jest determinowany przez specyfikę branży, rozwój infrastruktury rynkowej i wsparcie instytucjonalne poszczególnych sektorów gospodarki [2]. Poziom makro kształtuje się pod wpływem procesów ogólnogospodarczych, polityczno-prawnych, społecznych, innowacyjnych i technologicznych oraz globalizacji, które determinują strategiczne warunki funkcjonowania i rozwoju działalności przedsiębiorczej.

Przedsiębiorstwo wybiera sferę, w której dysponuje zasobami i przewagami konkurencyjnymi [2]. Wybierając sferę swojej działalności, przedsiębiorstwo bierze pod uwagę potrzeby rynku, bariery wejścia, konkurencję, środowisko regulacyjne. Środowisko funkcjonowania przedsiębiorstwa wyznacza ramy, w których przedsiębiorstwo dokonuje wyboru sfery działalności. Niesprzyjające warunki zmuszają przedsiębiorstwa do zmiany strategii, a nawet sfery działalności [3, s. 24].

W naszej pracy środowisko biznesu postrzegamy jako złożony, wielopoziomowy system relacji społeczno-ekonomicznych, instytucjonalno-prawnych i polityczno-regulacyjnych, w ramach którego kształtują się warunki funkcjonowania, rozwoju i transformacji działalności przedsiębiorczej. Informacyjne i analityczne wsparcie procesów zarządczych ma szczególne znaczenie, ponieważ to właśnie poziom cyfrowej adaptacji przedsiębiorstwa decyduje o jego zdolności do efektywnego reagowania na dynamiczne zmiany w środowisku rynkowym.

Możliwości operacyjne MS Excel i Google Sheets przyczyniają się do zwiększenia zdolności adaptacyjnych przedsiębiorstw do wyzwań ekonomicznych, zwiększenia efektywności zarządzania i stworzenia bardziej konkurencyjnego środowiska biznesowego [4].

Pogłębianie procesów cyfrowej transformacji działalności gospodarczej aktualizuje potrzebę tworzenia wyspecjalizowanych platform informacyjno-komunikacyjnych jako narzędzia instytucjonalnego wsparcia rozwoju mikro, małej i średniej przedsiębiorczości rolnej. Ich funkcjonowanie ma na celu zwiększenie poziomu integracji producentów rolnych z otoczeniem rynkowym, poszerzenie dostępu do kanałów zbytu, zasobów informacyjnych i analitycznych oraz nowoczesnych mechanizmów organizacji działalności gospodarczej [5, s. 52].

Zatem środowisko regulacyjno-ekonomiczne funkcjonowania przedsiębiorstw oraz sfera działalności przedsiębiorczej są stale od siebie zależne i wzajemnie na siebie wpływają. Otoczenie kształtuje system uwarunkowań instytucjonalnych, ekonomicznych, prawnych i konkurencyjnych, determinuje szanse, ograniczenia i kierunki rozwoju podmiotów gospodarczych, a sfera działalności odzwierciedla specyfikę realizacji ich decyzji strategicznych, produkcyjnych i zarządczych.

Udowodniono, że efektywność funkcjonowania przedsiębiorstwa zależy od poziomu zaopatrzenia w zasoby, aktywności rynkowej przedsiębiorstwa, gotowości do zmian w otoczeniu zewnętrznym, uwzględniania wewnętrznych czynników

organizacyjnych i ekonomicznych oraz terminowego przekształcania modeli biznesowych, zgodnie z nowoczesnymi wyzwaniami. To właśnie integracja zarządzania strategicznego, innowacyjnego rozwoju i adaptacji do zmian regulacyjnych i rynkowych stwarza warunki do zapewnienia długoterminowej konkurencyjności i zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstwa.

Lista wykorzystanych źródeł

1. Balanyuk I.F., Shelenko D.I., Liba N.S., Pryimak H.M. Badania naukowe zachowań konsumentów podczas promocji produktu w kontekście projektu marketingowego i kontroli ekonomicznej nad zarządzaniem przedsiębiorstwem. Innowacje naukowe i zaawansowane technologie”. Seria „Gospodarka”. 2023. Numer 11(25). S. 343-353. DOI [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-11\(25\)-343-353](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-11(25)-343-353). URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/nauka/article/view/6280/6313>
2. Stan obecny i priorytety modernizacji systemu finansowego i gospodarczego Ukrainy. URL: https://www.lute.lviv.ua/fileadmin/www.lac.lviv.ua/data/pidrozdyly/Naukovi_Vydannya/Docs/2017_ZbirnikFinConf.pdf
3. Shpykulyak O.G. Efektywność zarządzania przedsiębiorstwem rolnym. *Ekonomika kompleksu rolniczego*. 3. s. 22-25.
4. Balanyuk I.F., Ivanochko B.R., Shelenko D.I., Kuzmin T.L., Banashkevych T.P. (2025). Zastosowanie narzędzi cyfrowych MS Excel i Arkuszy Google w rachunkowości, handlu elektronicznym i ekonomice przedsiębiorstw w warunkach outsourcingu. *Aktualne problemy nauk ekonomicznych*, (15). <https://doi.org/10.5281/zenodo.17329654> URL: <https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/842>
5. Matkovsky P.E., Sas L.S., Shelenko D.I. Rozwój platformy informacyjno-księgowo-analitycznej dla producentów rolnych i konsumentów. *Intellect XXI*. 2021. Nr 6. S. 51–54. <https://doi.org/10.32782/2415-8801/2021-6.9> URL: http://www.intellect21.nuft.org.ua/journal/2021/2021_6/11.pdf

Ігор ПАСКА

д.е.н., професор

ORCID ID: [0000-0003-4453-8905](https://orcid.org/0000-0003-4453-8905)

Білоцерківський національний аграрний університет

Олег ДИШЛЮК

аспірант

ORCID ID: [0009-0008-2299-1454](https://orcid.org/0009-0008-2299-1454)

Білоцерківський національний аграрний університет

ПРОБЛЕМИ ЗБУТУ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОЇ ПРОДУКЦІЇ В УМОВАХ ВІЙНИ

Повномасштабна війна в Україні суттєво вплинула на функціонування аграрного сектору економіки та спричинила трансформацію системи збуту сільськогосподарської продукції. Аграрний сектор традиційно є одним із ключових джерел формування валютних надходжень держави та забезпечення

продовольчої безпеки, однак воєнні дії зумовили появу значної кількості ризиків, які негативно позначилися на процесах реалізації продукції аграрних підприємств. У сучасних умовах ефективність збутової діяльності безпосередньо залежить від здатності товаровиробників адаптуватися до логістичних, фінансових та інституційних викликів воєнного періоду.

У зв'язку з цим особливого значення набуває формування ефективної системи управління збутом сільськогосподарської продукції. У науковій літературі збутова діяльність розглядається як система організаційно-економічних заходів, спрямованих на реалізацію продукції та забезпечення взаємодії між виробником і споживачем. На думку Т. Ляденко, ефективне управління збутом передбачає комплексне поєднання маркетингових, логістичних та комунікаційних інструментів, спрямованих на забезпечення конкурентоспроможності підприємства [1]. В умовах війни традиційні механізми збуту зазнали суттєвих змін, що потребує адаптації системи управління реалізацією продукції до нових економічних умов.

Найбільш відчутним наслідком воєнних дій стало порушення логістичних ланцюгів реалізації аграрної продукції. Однією з ключових проблем збуту сільськогосподарської продукції є руйнування логістичної інфраструктури та ускладнення транспортних перевезень. Блокування морських портів, пошкодження автомобільних шляхів і залізничної інфраструктури, зростання вартості пального та транспортних послуг суттєво підвищили витрати аграрних підприємств на реалізацію продукції. Особливо гостро ця проблема проявилася у зерновому секторі, де значна частина продукції традиційно орієнтована на експортні ринки.

Погіршення логістичних можливостей супроводжується посиленням фінансових та цінових ризиків для товаровиробників. В умовах війни аграрні підприємства змушені реалізовувати продукцію за нижчими цінами через обмежені можливості зберігання, високі логістичні витрати та скорочення кількості каналів реалізації. Нестабільність валютного курсу та інфляційні процеси також негативно впливають на фінансові результати діяльності товаровиробників.

Поряд із зовнішніми логістичними проблемами аграрні підприємства стикаються зі змінами внутрішньої ринкової кон'юнктури. Важливою проблемою є скорочення внутрішнього попиту на окремі види сільськогосподарської продукції. Міграція населення, зниження платоспроможності споживачів та скорочення обсягів виробництва у переробній промисловості призвели до трансформації структури попиту на аграрну продукцію. За таких умов підприємства змушені переглядати власну збутову політику та шукати нові ринки реалізації.

За умов нестабільного ринкового середовища особливого значення набуває цифровізація збутової діяльності аграрних підприємств. Використання електронних торговельних платформ, цифрового маркетингу, CRM-систем та інструментів електронної комерції дозволяє підприємствам підтримувати зв'язок із покупцями, розширювати ринки збуту та оперативно реагувати на зміни ринкової ситуації. Як зазначають Л. Сатир та В. Кепко, маркетингові

комунікації виступають важливим інструментом підвищення конкурентоспроможності підприємств і забезпечення ефективного просування продукції на ринку [2].

Водночас підвищення ефективності реалізації продукції потребує диверсифікації каналів збуту. Аграрним підприємствам доцільно розширювати співпрацю із переробними підприємствами, торговельними мережами, міжнародними організаціями та експортними структурами. Одним із перспективних напрямів є розвиток кооперативних моделей збуту, які дозволяють знизити логістичні витрати, підвищити обсяги партій продукції та посилити ринкові позиції товаровиробників.

Не менш важливим напрямом удосконалення збутової діяльності є впровадження сучасних підходів до оцінювання її результативності. О. Белоусова зазначає, що оцінювання ефективності збутової діяльності повинно враховувати не лише фінансові результати, а й рівень адаптивності підприємства до змін зовнішнього середовища, ефективність каналів реалізації та якість взаємодії зі споживачами [3]. В умовах воєнної економіки це набуває особливого значення через високий рівень невизначеності ринкового середовища.

Проблеми збуту сільськогосподарської продукції в умовах війни потребують комплексного підходу до їх вирішення. Важливими напрямками підвищення ефективності збутової діяльності є розвиток цифрових каналів реалізації, модернізація логістичної інфраструктури, підтримка аграрного експорту, стимулювання кооперації товаровиробників та впровадження адаптивних моделей управління збутом. Реалізація зазначених заходів сприятиме підвищенню конкурентоспроможності аграрних підприємств і забезпеченню стабільності функціонування аграрного сектору в умовах воєнних викликів.

Список використаних джерел

1. Ляденко Т. В. Важелі ефективного управління організаційно-економічного механізму маркетингу в сфері виробничо-збутової діяльності. Причорноморські економічні студії. 2019. № 40. С. 134–138.
2. Сатир Л. М., Кепко В. М., Шевченко А. О. Стратегії маркетингу інновацій у сфері оптової та роздрібної торгівлі для підвищення конкурентоспроможності підприємств. Актуальні питання економічних наук. 2025. № 9. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15739082>
3. Белоусова О. С., Клименко О. Л., Лещина К. В. Оцінювання ефективності збутової діяльності в рамках маркетингової політики розподілу промислового підприємства. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2011. № 4. С. 78–81.

ФІНАНСОВІ ПОКАЗНИКИ БЮДЖЕТІВ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД, РОЗТАШОВАНИХ У ЗОНІ МОЖЛИВИХ БОЙОВИХ ДІЙ

Економічна діяльність підприємств на території громад, які розташовані у зоні ведення можливих бойових дій, мають низку обмежень. У таких громадах збільшені ризики руйнування промислової інфраструктури, механічного ураження, хімічного забруднення й засмічення земельних ділянок, знищення виробленої продукції та врожаю [1]. У майбутньому перед такими громадами може постати необхідність розмінування й очищення територій від наслідків ведення бойових дій. Однак основними проблемами стануть брак кваліфікованих працівників через значний відтік населення та релокації підприємств, необхідність відбудови цивільної інфраструктури – житлових будинків, освітніх закладів, фельдшерсько-акушерських пунктів.

Дане дослідження присвячене аналізу бюджетів територіальних громад, розташованих на територіях, наближених до зони ведення бойових дій. Обрано чотири громади – Богодухівська у Богодухівському районі Харківській області, Славгородська у Синельниківському районі Дніпропетровської області, Павлівська у Запорізькому районі Запорізької області та Музиківська у Херсонському районі Херсонської області. Станом на квітень 2026 року усі ці громади належать до зони можливих бойових дій; у випадку активізації бойових дій ризик ураження територій громад є високим.

Фінансові показники бюджетів територіальних громад отримано з відкритих джерел [2]. Для цілей дослідження проаналізовані основні показники виконання місцевих бюджетів за 2025 рр. – обсяги надходжень до загального фонду, доходи на 1 мешканця, обсяг надходжень від місцевих податків і зборів, частка місцевих податків і зборів у доходах загального фонду, обсяг коштів, отриманих у вигляді плати за землю (земельний податок та орендна плата), показники фіскальної віддачі територій громади, доходності її земель та доходності земель на 1 мешканця (табл.). Частина перелічених показників відображає ефективність використання й управління земельними ресурсами – обсяг сплати земельного податку, платежі за оренду землі, а також питомі показники. Розрахунок фінансових доходів громади на 1 мешканця на 1 га землі дають змогу більш наочно оцінити рівень добробуту громади незалежно від її площі та кількості постійного населення [3].

Богодухівська міська територіальна громада Харківської області: адміністративний центр – місто Богодухів; площа громади – 1156,8 км², населення – 37 563 особи станом на 2020 р. (у т. ч. міське населення – 18 291 особа, сільське населення – 19 272 особи), 33 131 особа станом на 01.01.2025 р.. До складу громади входять 1 місто, 13 селищ та 64 села.

Славгородська селищна територіальна громада Дніпропетровської області: адміністративний центр – селище Славгород; площа громади – 241,6 км², населення – 5 252 особи (станом на 2018 р.), 4 064 особи станом на 01.01.2025 р.. До складу громади входять 1 селище та 23 села.

Павлівська сільська громада Запорізької області: адміністративний центр – село Павлівське. Площа громади – 169,68 км², населення — 4 724 особи станом на 2020 р., 4 425 осіб станом на 01.01.2025 р.. До складу громади входить 21 село.

Музиківська сільська територіальна громада Херсонської області: адміністративний центр – село Музиківка. Площа громади – 126,88 км², населення – 3 798 осіб станом на 2017 р., 3 405 осіб станом на 01.01.2025 р.. До складу громади входить 5 сіл.

Таблиця – Фінансові показники бюджетів окремих територіальних громад України, розташованих у зоні можливих бойових дій, за 2025 р.

Показники	Богодухівська	Славгородська	Павлівська	Музиківська
Всього надходжень до загального фонду, грн	413 706 889	48 556 782	42 561 092	18 223 340
Доходи на 1 мешканця, грн	12 483	11 948	9 618	5 352
Місцеві податки і збори, грн	117 449 418	15 335 464	12 991 664	6 212 434
Частка місцевих податків і зборів у доходах загального фонду, %	28,4	31,6	30,5	34,1
Плата за землю (земельний податок + орендна плата), грн	40 916 682	6 905 220	4 081 896	3 098 247
Фіскальна віддача територій громади, грн	357 630	201 063	262 885	143 944
Дохідність земель громади, грн	35 371	28 593	25 212	24 473
Дохідність земель громади на 1 мешканця, грн	1	7	5,7	7,2

¹ Сформовано за джерелом [2].

Порівняльний аналіз фінансових показників виконання бюджетів окремих територіальних громад, розташованих у зоні можливого ведення бойових дій, з аналогічними показниками більш віддалених від фронту громад, демонструє значно меншу ефективність економічної діяльності перших. Так, через скорочення загальної чисельності населення прифронтових громад та, як наслідок, зменшення кількості працівників місцевих підприємств, фіскальна віддача територій громади та дохідність її земель є значно нижчими. Більше того, зазначені питомі фінансові показники погіршилися за період з 2024 р.. Для більш глибокого аналізу економічних наслідків наближеності території громад до зони ведення бойових дій слід враховувати динаміку таких показників, як кількість працюючих підприємств, чисельність працівників, дохідність підприємств, середня заробітна плата, обсяг виробленої продукції та інші. Враховуючи аграрну спрямованість економічної діяльності на територіях громад, слід взяти до уваги, що у подальшому окрім прямих збитків, утрудненої

логістики і відтоку робочої сили обсяги виробництва можуть зменшуватися через виведення частини земельних площ з активного обробітку внаслідок забруднення ґрунтів. У подальшому ці території потребуватимуть очищення та відновлення, а соціальна інфраструктура – відбудови з урахуванням потреби оптимізації, військово-адміністративного контролю й соціального захисту населення.

Список використаних джерел

1. Khvesyuk M., Ilna M. After-the-War Recovery of the Environment of Ukraine: the Vision and Provision. *Business, Economics, Sustainability, Leadership and Innovations*. 2023. Vol. 10. Pp. 30-36. DOI: <https://doi.org/10.37659/2663-5070-2023-10-30-36>.
2. Опендатабот. Офіційний сайт. URL: <https://opendatabot.ua/> (дата звернення: 05.05.2026 р.).
3. Проскуріна Н., Гнідкова А. Аналіз фінансового стану та фінансових результатів як інструмент оцінки ефективності діяльності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. №43. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-74>.

Олександр АВЕРЧЕВ

д.с.г.н., професор,

завідувач кафедри землеробства,

ORCID: 0000-0002-8333-2419

Херсонський державний аграрно-економічний університет

Марія НІКІТЕНКО

доктор філософії з агрономії,

ORCID: 0000-0001-7453-6682

Херсонський державний аграрно-економічний університет

СУЧАСНИЙ СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА ПІВДНЯ УКРАЇНИ В УМОВАХ ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ

Аграрне підприємництво південних регіонів України є однією з ключових складових економічної стабільності держави, формування продовольчої безпеки та забезпечення експортного потенціалу країни. До повномасштабної війни південні області України, зокрема Херсонська, Миколаївська, Одеська та Запорізька, спеціалізувалися на виробництві зернових, олійних, овочевих і баштанних культур, а також продукції зрошувального землеробства. Водночас сучасний розвиток аграрного підприємництва відбувається під впливом значних економічних, екологічних та соціальних викликів, що потребують адаптації виробничих систем до нових умов функціонування.

Серед основних викликів розвитку аграрного сектору півдня України у 2025 році слід виокремити наслідки бойових дій, мінування сільськогосподарських земель, руйнування логістичної та енергетичної інфраструктури, дефіцит трудових ресурсів, зростання вартості матеріально-

технічних ресурсів, порушення систем водозабезпечення та посилення кліматичних змін. Особливо гострою проблемою для південного Степу України стало руйнування Каховської ГЕС, що призвело до втрати значної частини систем зрошення та погіршення умов ведення інтенсивного землеробства. Крім того, аграрні підприємства змушені працювати в умовах нестабільності ринків збуту, логістичних обмежень та зниження інвестиційної активності.

За даними Державної служби статистики України, упродовж 2020–2025 років структура аграрного виробництва України зазнала істотних трансформацій. Найбільше скорочення виробництва відбулося у 2022 році, проте вже у 2024–2025 роках спостерігається поступове відновлення окремих показників аграрного сектору. Водночас сучасний етап розвитку характеризується переорієнтацією господарств на більш адаптивні та посухостійкі культури, зростанням ролі малого та середнього агробізнесу, а також активним впровадженням ресурсозберігаючих технологій [1].

У 2025 році аграрний сектор Херсонської області продовжує функціонувати в умовах підвищених безпекових ризиків. Одним із ключових напрямів відновлення залишається гуманітарне розмінування сільськогосподарських угідь та повернення земель до господарського використання. За інформацією Херсонської обласної військової адміністрації, у 2025 році в області збільшено площі посівів та активізовано відновлення тепличного господарства [2; 4].

Важливою тенденцією сучасного розвитку аграрного підприємництва є зміна структури виробництва. Після втрати значної частини зрошуваних площ господарства південних областей дедалі частіше орієнтуються на вирощування менш вологозалежних культур, зокрема соняшнику, ріпаку, проса та озимих зернових. Разом із тим скорочується частка овочевої продукції та культур, які потребують інтенсивного зрошення.

Для оцінки сучасних тенденцій розвитку аграрного підприємництва доцільно проаналізувати окремі показники розвитку сільського господарства України за останні роки (табл. 1).

Таблиця 1. Динаміка окремих показників розвитку сільського господарства України у 2020–2025 рр.

Показник	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Частка агросектору у ВВП України, %	9,3	10,9	8,2	7,4	7,8	8,1
Посівні площі, млн га	28,4	28,9	24,7	23,8	24,5	25,1
Виробництво зернових та зернобобових, млн т	64,9	86	53,9	57,8	60,1	61,5
Експорт агропродукції, млрд дол. США	22,2	27,7	23,4	22,1	24,5	25,3
Кількість зайнятих у сільському господарстві, млн осіб	2,7	2,6	2,4	2,3	2,4	2,5

Джерело: сформовано за даними Держстату України та Мінагрополітики України [1].

Аналіз наведених даних свідчить, що після різкого скорочення обсягів виробництва у 2022 році аграрний сектор України поступово адаптується до сучасних викликів. У 2025 році спостерігається часткове відновлення посівних площ, збільшення виробництва зернових культур та стабілізація експортної діяльності. Разом із тим рівень зайнятості у сільському господарстві залишається нижчим порівняно з довоєнним періодом через міграційні процеси, дефіцит кадрів та складну безпекову ситуацію.

Важливу роль у відновленні аграрного підприємництва відіграє державна підтримка. У 2025 році реалізуються програми компенсації витрат на гуманітарне розмінування земель, підтримки фермерських господарств, розвитку тепличного виробництва та модернізації меліоративних систем [3; 5]. Особливого значення набуває підтримка малого та середнього агробізнесу, який забезпечує економічну активність сільських територій та сприяє формуванню локальних ринків продовольства.

Серед основних напрямів адаптації аграрного підприємництва до сучасних умов доцільно виокремити впровадження посухостійких сортів і гібридів культур, розвиток водозберігаючих технологій, цифровізацію аграрного виробництва, диверсифікацію структури посівів та розширення агропереробки. Важливим напрямом також є розвиток кооперації між виробниками, що дозволяє підвищити ефективність використання ресурсів, покращити логістику та розширити доступ до ринків збуту. Перспективним є впровадження елементів кліматично орієнтованого землеробства, спрямованого на збереження родючості ґрунтів та зменшення залежності виробництва від погодних ризиків.

Аграрне підприємництво південних регіонів України, попри значні втрати та складні умови функціонування, демонструє поступове відновлення та адаптацію до сучасних викликів. Подальший розвиток аграрного сектору залежатиме від ефективності державної підтримки, темпів відновлення інфраструктури, модернізації систем зрошення, впровадження інноваційних технологій та активізації інвестиційної діяльності у сільському господарстві.

Список використаних джерел

1. Державна служба статистики України. Сільське господарство України: статистичні дані 2020–2025 рр. URL: <https://stat.gov.ua> (дата звернення: 12.05.2026).
2. Херсонська обласна державна адміністрація. Підсумки розвитку агросектору Херсонщини у 2025 році. URL: <https://khoda.gov.ua/news/pidsumky-2025-ahrosektor-khersonshchyny> (дата звернення: 12.05.2026).
3. Міністерство аграрної політики та продовольства України. Державна підтримка аграрного сектору у 2025 році. URL: <https://minagro.gov.ua> (дата звернення: 12.05.2026).
4. Програма економічного і соціального розвитку Херсонської міської територіальної громади на 2026–2028 роки. URL: <https://miskrada-ks.gov.ua/wp-content/uploads/2025/11/programa-ekonom.-i-soczialn.-rozvytku-hmtg-na-2026-2028.pdf> (дата звернення: 12.05.2026).

5. Державна підтримка сільгосптоваровиробників у 2025 році. URL: <https://kronau.gov.ua/news/1736779391/> (дата звернення: 12.05.2026).

Назар КУДЛА

К.е.н., доц.

ORCID:0000-0001-9559-4427

Академія Замойська, Польща

ПІДПРИЄМНИЦЬКІ ІНІЦІАТИВИ СЕЛЯНСЬКИХ ГОСПОДАРСТВ У НАДАННІ ОСВІТНІХ ПОСЛУГ – ПІДТРИМКА, РОЗВИТОК І ПЕРСПЕКТИВИ

У Польщі поняття навчального селянського/фермерського господарства разом з його ринковою ідентифікацією у вигляді назви «Zagroda Edukacyjna» було визначено в результаті проекту «Створення мережі агротуристичних навчальних господарств» міністерства сільського господарства і розвитку села (МСГіРС), реалізованого у листопаді 2011 року Центром Сільськогосподарського Дорадництва у Брвінові, краківським відділенням [1].

Ідея реалізації підприємницьких ініціатив у селянському господарстві була дуже добре сприйнята в аграрному середовищі, а загальнопольська мережа навчальних господарств/ферм з самого початку динамічно розвивається, демонструючи постійну тенденцію до зростання (рис. 1). У грудні 2025 року у загальнопольській мережі навчальних господарств/ферм функцінувало 377 об'єктів [2]. Зацікавленість селян у наданні освітніх послуг у своєму господарстві різнилась залежно від регіону. Найбільшу активність у цьому напрямку виявляють мешканці сіл у нижньосілезького (47) та маłopольського (42) воєводства.

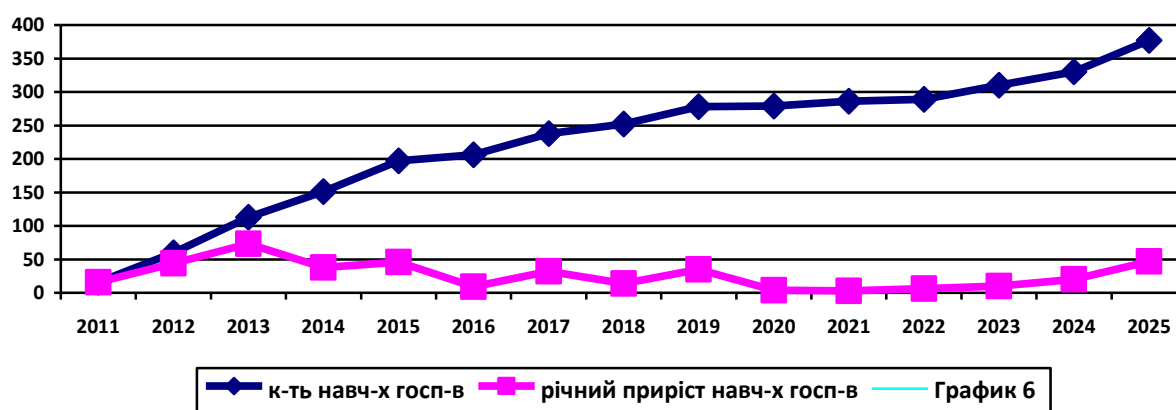


Рис.1 Динаміка розвитку мережі навчальних господарств з грудня 2011 року

У зв'язку з наближенням прийому заявок на отримання грантів у розмірі до 150 тис. злотих в рамках розвитку несільськогосподарських функцій малих селянських господарств у сфері створення навчальних господарств (IV кв. 2025 р.) передбачається подальший ріст їх кількості.

Переважає більшість (71%) навчальних господарств – це агротуристичні господарства, які поєднують у своїй пропозиції сільськогосподарську

діяльність, послуги з розміщення та освітні послуги. Однак ця тенденція зменшується і у мережі з'являється все більше господарств, в яких освітні послуги пропонуються у малих переробних чи спеціалізованих господарствах, що сприяє безпосередньому продажу своєї продукції. До мережі все більше входить об'єктів, які використовують сільськогосподарську або садівничу діяльність для терапії та догляду.

Навчальні господарства зазвичай декларують реалізацію більш ніж двох освітніх програм, передбачених положенням загальнопольської мережі навчальних селянських господарств/ферм. Окремі освітні заняття реалізуються з подібною частотою, причому найпопулярнішою є освіта в галузі матеріальної культурної спадщини села, аграрних професій, народних ремесел і народної творчості, а також в сфері екологічної та споживчої свідомості рис.2.

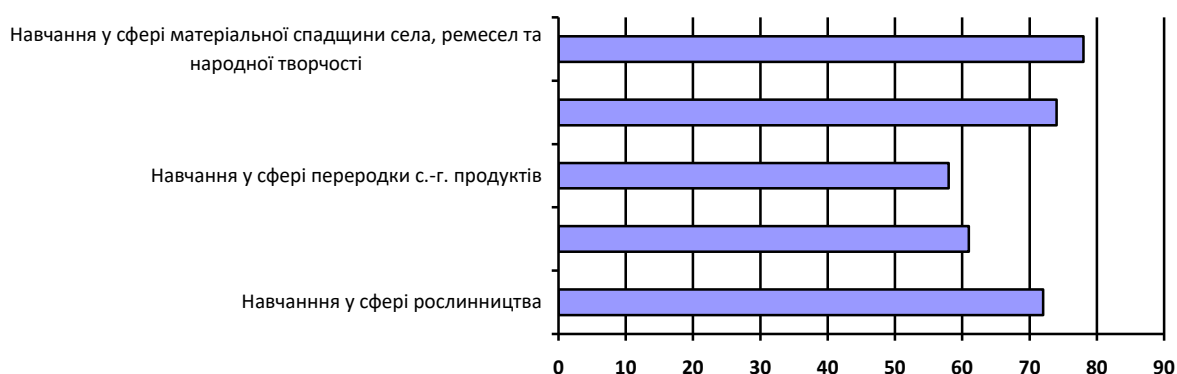


Рис.2.Реалізація навчальних цілей навчальною мережею станом на грудень 2025 року, %

Екологічна тематика у підкарпатському воєводстві реалізовується в 11 селянських/фермерських навчальних господарствах (Gospodarstwo Agroturystyczne Madejówka, Przebyszczady w Dolinie Wisłoka, Radosna Zagroda, Serowy Raj – Domki Góralskie Bukowiec, Zagroda Szmer, Zagroda Serowa Gospodarstwo Ekoagroturystyczne OHANADAL, Agroturystyka „Pod Wiśnią”, Boska Dolina, Ranczo Pstrągowa, „W Międzyzczasie”, Gospodarstwo Agroturystyczne „Zakucie”), які в основному свою пропозицію скеровують до молодого покоління. Навчальні програми цих господарств мають на меті донести до молоді інформацію про поживну цінність продуктів, а також про те, як розпізнати натуральні продукти від продуктів глибокої промислової переробки. За допомогою таких освітніх заходів можна сприяти формуванню правильних харчових навичок у дітей та молоді. Освіта у такому господарстві спрямовує увагу молодого споживача на цінність здорового харчування, натуральних продуктів та неперероблених виробів. Слід підкреслити, що життя в селі, часто автоматично або з необхідності, змушує селян до екологічної поведінки. Це може бути економне використання водних ресурсів (наприклад, використання дощової води для поливу саду) або утилізація відходів (наприклад, годування тварин органічними відходами, компостування органічної речовини).

У майже всіх об'єктах (97%) навчальні заняття проводять особисто господарі, 27% господарств користуються допомогою найманих інструкторів та

аніматорів. У 1/3 з них до проведення занять залучається вчитель, який супроводжує групу учнів. Найпопулярнішою формою надання начальних послуг, що пропонуються господарствами, є односторонні візити у господарстві/фермі, в тому числі, кількогодинні перебування без ночівлі.

Ідея передачі знань безпосередньо у селянському господарстві дає можливість сприймати дійсність сільського життя і праці у селі та заслуговує на підтримку та поширення. Сьогодні такі господарства пропонують не лише екскурсії, а й реальну участь у господарчих процесах у рослинництві чи тваринництві, а також у переробці продуктів господарства. Це дає унікальну можливість формувати ставлення на повсякчас до людей праці, розуміння ідеї сталого розвитку, збереження довкілля, а також формувати відповідну споживчу поведінку.

Навчальні селянські/фермерські господарства — це одна з багатьох нових тенденцій, що спостерігаються у розвитку сільських територій Польщі у рамках так званого соціального підприємництва. Це ініціативи, спільним знаменником яких є поєднання розвитку сільського господарства з розвитком соціальних послуг у сільській місцевості. Господарство (хоча його власником не завжди є фермер!) пропонує на місцевому та регіональному ринку послуги, спрямовані на ширше коло споживачів, зокрема, на хворих та людей з обмеженими можливостями. Метою цих заходів є як підвищення доходів господарств, їх диверсифікація, так і створення нових робочих місць у сільській місцевості. З іншої сторони, соціальні функції неможливо переоцінити — ці господарства надають послуги, які досі були недоступні у селі, на які попит стрімко зростає. Йдеться тут переважно про медичні, опікуючі чи рекреаційні послуги.

Підприємницькі ініціативи власників навчальних селянських/фермерських господарств — це інноваційна форма діяльності у сільській місцевості у Польщі, яка поєднує традиційне сільське господарство з освітніми, туристичними та соціальними послугами.

Перспективи розвитку підприємництва в освітніх господарствах оцінюються як багатообіцяючі, оскільки це інноваційна форма диверсифікації доходів у сільській місцевості. Ця діяльність відповідає сучасним тенденціям багатofunkціонального розвитку сільських територій та екологічної освіти, пропонуючи альтернативу традиційному сільському господарству.

Список використаних джерел

1. Marcysiak T. Zagrody edukacyjne a nowe role społeczne na obszarach wiejskich. // *Wież i Rolnictwo* 1 (202)/2024. — s. 115-139.
2. <https://zagrodaedukacyjna.pl/>
3. Mitura T., Buczek-Kowalik M. Zagroda edukacyjna jako nowy produkt turystyczny (przykład województwa podkarpackiego) // *VOL. LXXI, z.2 SECTIO B.* — 2016. — s.117- 128

РОЗВИТОК АГРАРНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В УМОВАХ ЗНЯТТЯ МОРАТОРІЮ НА РИНКОВИЙ ОБІГ ЗЕМЕЛЬ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО ПРИЗНАЧЕННЯ

З прийняттям Закону України "Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо умов обігу земель сільськогосподарського призначення" [1] завершилося реформування земельних відносин в Україні в частині запровадження ринкового обігу земель сільськогосподарського призначення. Так, з 1 липня 2021 року власники земельних ділянок отримали можливість не тільки володіти й користуватися, а й розпоряджатися ними. Відтак право власності на земельну ділянку набуло повноцінного характеру.

Закон встановив етапність набуття права власності для покупців земельних ділянок: громадянам України, територіальним громадам, державі (з 1 липня 2021 року); юридичним особам України, створеним і зареєстрованим за законодавством України, учасниками (акціонерами, членами) яких є лише громадяни України та/або держава, та/або територіальні громади (з 1 січня 2024 року); іноземцям, особам без громадянства та юридичним особам, учасниками (засновниками) або кінцевими бенефіціарними власниками яких є особи, які не є громадянами України з дня та за умови схвалення такого рішення на референдумі.

Також Законом встановлено обмеження на площу: загальна площа земельних ділянок сільськогосподарського призначення у власності громадянина України не може перевищувати десяти тисяч гектарів; загальна площа земельних ділянок сільськогосподарського призначення у власності юридичної особи (крім банків) не може перевищувати загальної площі земельних ділянок сільськогосподарського призначення, які можуть перебувати у власності всіх її учасників (членів, акціонерів), але не більше десяти тисяч гектарів.

На нинішньому етапі розвитку ринку земель сільськогосподарського призначення (іноземні юридичні та фізичні особи позбавлені права на купівлю земель) та його функціонування в умовах воєнного стану існує низка загроз та викликів, а також проблемних явищ, які впливатимуть як на стан самого ринку, так і на розвиток земельних відносин загалом. Ключовими серед них є наступні.

Конкурентний тиск. Зі збільшенням ліміту на придбання землі до 10 000 га на одного власника малі та середні фермери стикаються з посиленням конкуренції з боку великих агрохолдингів. Це може призвести до того, що дрібні фермери не зможуть конкурувати в ринкових умовах через обмежені ресурси та меншу купівельну спроможність, і, як наслідок, може стати чинником витіснення малих та середніх виробників з ринку. Це також може

спричинити монополізацію землі та збільшення цін на неї, що ускладнить доступ до земельних ресурсів для малих фермерів.

Фінансові труднощі. В умовах поточного економічного стану та військових дій багато дрібних фермерів зазнають фінансових труднощів. Це ускладнює їх участь на ринку землі, особливо коли ціни на землю зростають, що робить її вразливою до можливого викупу землі великими гравцями. Великі сільськогосподарські підприємства мають доступ до значних фінансових, технологічних і управлінських ресурсів, що надає їм перевагу перед дрібними й середніми фермерами. Це може призвести до посилення централізації і концентрації земель у руках великого агробізнесу.

Регіональні відмінності. Ціни на землю і динаміка ринку значно відрізняються в різних регіонах, що може створити нерівні умови для фермерів у різних частинах країни.

Нерозвиненість системи іпотечного кредитування. Попри зняття з 01.07.2021 мораторію на продаж сільськогосподарських земель в Україні, ринок іпотечного кредитування для аграріїв не набув значного поширення. Значною мірою іпотека під заставу землі не цікавить банківські установи, оскільки Постанова КМУ від 30.06.2016 № 351 "Про затвердження Положення про визначення банками України розміру кредитного ризику за активними банківськими операціями"[2] встановлює коефіцієнт ліквідності застави до земельних ділянок на рівні 0,5. Тобто банк при резервуванні враховуватиме лише половину від ринкової вартості такої землі, і при її продажу зможе розраховувати на отримання лише половини ринкової вартості земельної ділянки, що робить даний фінансовий інструмент для банківської установи непривабливим, особливо стосовно дрібних землевласників. Як наслідок, вони позбавлені потужного інструменту іпотечного кредитування, а отже й можливості інвестування в інтенсифікацію виробництва, вирощування культур з вищою доданою вартістю, розвиток інфраструктури зберігання та первинної переробки продукції.

Перебування військовозобов'язаних поза межами ринку. За умов активної фази війни особи, залучені до оборони країни, фізично не спроможні бути активними учасниками ринку.

Відсутність необхідного фонду земель для їх надання учасникам бойових дій. Питання щодо набуття власності на земельну ділянку ветеранами війни врегульовано нормами Закону України «Про статус ветеранів війни, гарантії їх соціального захисту», Земельного кодексу України, Закону України «Про землеустрій» та Закону України «Про державну реєстрацію речових прав на нерухоме майно та їх обтяжень». Передаються землі державної чи комунальної власності. Проте, у період дії воєнного стану в Україні безоплатна передача земель державної, комунальної власності у приватну власність, надання дозволів на розроблення документації із землеустрою з метою такої безоплатної передачі, розроблення такої документації забороняються (підпункт 5 пункту 27 Перехідних положень Земельного Кодексу України). Земельні ділянки для учасників бойових дій в Україні надаються переважно з державного та комунального земельного фонду, а також це резервні та невитребовані землі,

землі, що вивільняються після інвентаризації, та землі оборони. Проте, представники органів виконавчої влади, місцевого самоврядування, громад вже нині говорять про неможливість реалізації такого права усіх учасників, через відсутність вільних земель.

Відсутність в Україні унормованого права користування землями сільськогосподарського призначення як частини надр землі. Нині земельні ділянки сільськогосподарського призначення надаються власникам без обмеження по глибині користування. Таким чином, власники землі можуть розпоряджатися надрами, які знаходяться під верхнім (родючим) шаром ґрунту, що може призвести до неправомірного та нецільового використання земельної ділянки та виникнення екологічних проблем.

За таких умов, державна земельна політика в умовах війни повинна бути скоригована таким чином, щоб зберегти інклюзивність у доступі до набуття права власності на земельну ділянку сільськогосподарського призначення всім зацікавленим особам та багатоукладний розвиток аграрного сектора як основи соціального розвитку сільських населених пунктів, а також, щоб забезпечити продовольчу безпеку держави та широку присутність вітчизняних продуктів агропромислового виробництва на світовому ринку.

Список використаних джерел

1. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо умов обігу земель сільськогосподарського призначення: Закон України від 31.03.2020 р. № 552-IX, URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/552-20#Text>
2. Про затвердження Положення про визначення банками України розміру кредитного ризику за активними банківськими операціями: Постанова КМУ від 30.06.2016 р. № 351 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0351500-16#Text>

Олег БЕНДАСЮК

д.е.н., доцент

ORCID: 0000-0002-7865-494X

Інститут ветеринарної медицини НААН (м. Київ)

Тетяна КВЯТКО

к.е.н., доцент

ORCID: 0000-0001-8963-3696

Інститут ветеринарної медицини НААН (м. Київ)

СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНІ СКЛАДОВІ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦТВА У СФЕРІ ВЕТЕРИНАРНОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ

За сучасних умов глобального і цивілізаційного розвитку суттєво зростає роль ветеринарної галузі, особливо ветмедицини, яка не лише забезпечує здоров'я тварин, а й є головною складовою продовольчої і екологічної безпеки, системи громадського здоров'я та соціально-економічної стабільності держави. Саме тому, сприяння розвитку підприємництва у сфері ветеринарного обслуговування є важливим елементом сучасної державної економічної

політики країни, її аграрного сектору зокрема, що сприятиме економічному зростанню, створенню робочих місць та покращенню якості життя населення[1].

В Україні є всі необхідні умови для розвитку підприємницької діяльності у сфері ветеринарного обслуговування, які зумовлюють активний попит на ветеринарні послуги, що пов'язано зі стрімким розвитком тваринництва, збільшенням кількості домашніх та свійських тварин.

Разом з тим, слід відмітити низку основних факторів, що стримують розвиток підприємництва, а саме: недосконалість вітчизняного законодавства; низький рівень фінансування; занадто висока вартість сучасного обладнання; внаслідок військової агресії гостро відчувається дефіцит кваліфікованих кадрів, особливо на сільських територіях; низька платоспроможність частини населення; наявність нелегального сектору надання ветеринарних послуг та ринку ветеринарних препаратів.

Сталий розвиток сфери ветеринарного обслуговування, його ефективність залежать від комплексу соціально-економічних складових, які визначають, не лише попит і формування культури споживання послуг, а й створюють необхідні умови для функціонування підприємництва.

До важливих чинників, соціальної складової розвитку підприємництва, слід віднести: рівень доходів населення, що позначається на готовності витрачати кошти на лікування, профілактику та догляд за тваринами; процес урбанізації – збільшення кількості домашніх тварин сприяє розвитку мережі ветеринарних клінік, спеціалізованих центрів та сервісів; рівень освіти та професійної підготовки, кваліфікації фахівців від чого залежить якість надання ветеринарних послуг; гуманне ставлення до домашніх тварин; доступу до сучасних знань; створення нових робочих місць; соціальна відповідальність, яка проявляється у програмах безкоштовної стерилізації, заходах вакцинацій, боротьбі з епізоотіями, запобігання зооантропонозам (хворобам, спільним для людей та тварин); оволодіння навичками комунікації, вирішення конфліктів та фінансового планування.

Економічні складові розвитку та ефективного функціонування підприємництва у сфері ветеринарного обслуговування, можна представити наступними факторами - попит і пропозиція на ветеринарні послуги, вихід за межі надання лікувальних послуг, здійснюючи лабораторну діагностику, грумінг, створення ветеринарних аптек, готелів для тварин та надання страхових послуг; інвестиційна привабливість галузі що дозволить оптимізувати витрати за рахунок «ефекту масштабу»; ветеринарно-аграрного законодавства, визначення чітких правил та прозорих «правил гри», системи ліцензування та акредитації; системою державного регулювання та відповідних інституцій, державно-приватного партнерства (передача частини державних функцій приватним лікарям), що значно стимулює розвиток малого та середнього підприємництва в сільській місцевості; відкритою і прозорою фінансово-кредитною та податковою політикою (пільгові умови, податкові канікули), наявністю конкуренції [2].

Сучасні умови господарювання вимагають від підприємців у своїй діяльності широкого застосовувати і впроваджувати новітні інноваційно-технологічні підходи, що стосуються - використання сучасного діагностичного обладнання; розвиток телеветеринарії (дистанційні консультації) та телемедицини; впровадження електронних паспортів, систем обліку, звітності та хмарних сервісів для зберігання аналізів підвищує прозорість та зручність для клієнта; використання онлайн-сервісів для запису та консультацій. Впровадження інновацій у підприємницьку діяльність дозволить підвищити якість обслуговування, оптимізувати роботу підприємства та збільшити їх конкурентоспроможність.

Актуальності у процесі повоєнного відновлення та розвитку громад набуває екологічний фактор у заходах щодо утилізації біологічних відходів та медикаментів [3].

Вітчизняне підприємництво у сфері ветеринарного обслуговування має значний потенціал для подальшого розвитку, а саме: зростання попиту на профілактичні послуги; розвиток спеціалізованих клінік; впровадження страхування тварин; інтеграція міжнародних стандартів; розширення використання цифрових технологій.

Необхідно здійснити швидкі кроки в напрямку адаптації українського законодавства до стандартів ЄС, що відкриває доступ до сертифікованих медикаментів та обладнання, підвищуючи якість послуг до міжнародного рівня.

З метою забезпечення сталого розвитку підприємництва у сфері ветеринарного обслуговування необхідно, насамперед, реалізувати комплекс соціально-економічних, організаційно-управлінських та інноваційних заходів, а саме:

- удосконалення нормативно-правової бази в бік спрощення процедур ліцензування та акредитації ветеринарних практик, подальша гармонізація вітчизняного законодавства із вимогами ЄС, посилення державного контролю за нелегальним ринком ветеринарних препаратів і послуг;

- створення ефективних механізмів фінансово-кредитної підтримки малого та середнього підприємництва у ветеринарній сфері (пільгове кредитування, державні грантові програми, часткову компенсацію витрат на придбання сучасного обладнання, податкові стимули для новостворених ветеринарних підприємств;

- посилення співпраці між науковими установами, закладами освіти, органами влади та бізнесом (стажування, вебінари, підвищення рівня оплати праці молодих спеціалістів та створення мотиваційних програм), створення на базі великих клінік науково-навчальних центрів.

- цифровізація ветеринарного обслуговування - впровадження електронних реєстрів тварин, онлайн-консультацій, систем електронного документообігу та хмарних сервісів;

- державно-приватне партнерство - передача частини профілактичних та консультативних функцій приватним ветеринарним структурам;

- впроваджувати сучасні системи утилізації біологічних відходів і прострочених ветеринарних препаратів, здійснювати екологічний контроль

ветеринарної діяльності та популяризувати принципи «зеленої» ветеринарної практики;

інформаційно-просвітницька робота серед населення щодо важливості профілактики захворювань тварин, вакцинації та відповідального ставлення до утримання домашніх тварин;

впровадження програм психологічної підтримки для ветеринарів (синдром «співчутливої втоми»).

Все це, сприятиме підвищенню конкурентоспроможності ветеринарного підприємництва, покращенню якості ветеринарних послуг, зміцненню продовольчої та епізоотичної безпеки держави, а також забезпечить ефективний розвиток галузі в умовах повоєнного відновлення України.

Отже, розвиток підприємництва у сфері ветеринарного обслуговування залежить від взаємодії цілого ряду соціально-економічних чинників. Де, соціальні фактори формують попит і визначають рівень довіри до послуг, тоді як економічні забезпечують умови для створення та функціонування бізнесу. Ефективний розвиток підприємництва у сфері ветеринарного обслуговування потребує відкритості і прозорості в отриманні державної підтримки, залучення інвестицій, підвищення рівня підготовки кадрів та активне впровадження інновацій.

Список використаних джерел

1. Міністерство аграрної політики та продовольства України. Міністерство аграрної політики та продовольства України, 2024. URL: <https://minagro.gov.ua>.
2. Закон України «Про державну підтримку сільського господарства України». Верховна Рада України, 2024. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1877-15#Text>
3. United Nations Development Programme Ukraine. UNDP Ukraine, 2024. URL: <https://www.undp.org/uk/ukraine>.

Любов СИНЯВСЬКА

к.е.н., доцент

ORCID: 0000-0002-2723-9551

Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького

РОЗВИТОК ТА ФІНАНСОВА ПІДТРИМКА ПІДПРИЄМНИЦТВА ЯК ЧИННИК ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

Розвиток підприємництва є важливим чинником економічної стійкості держави, особливо в умовах воєнних викликів та необхідності подальшого повоєнного відновлення. Для України підприємницький сектор виконує не лише економічну, а й важливу соціальну функцію, оскільки забезпечує зайнятість населення, створює нові робочі місця, сприяє наповненню бюджетів різних рівнів, підтримує конкуренцію та формує основу для інноваційного розвитку національної економіки.

У сучасних умовах малий і середній бізнес в Україні демонструє високу адаптивність до кризових обставин. Попри втрати виробничих потужностей, логістичні обмеження, нестачу фінансових ресурсів, міграцію робочої сили та безпекові ризики, значна частина підприємців продовжує діяльність, змінює бізнес-моделі, освоює нові ринки, впроваджує цифрові інструменти та релокує виробництво у безпечніші регіони. За оцінками Міністерства економіки України, малі та середні підприємства забезпечують понад 80 % робочих місць і близько двох третин ВВП країни, що підкреслює їхню стратегічну роль у процесах економічного відновлення [2].

Підприємництво у повоєнний період може стати основою для структурної модернізації економіки України. Йдеться не лише про відновлення зруйнованих підприємств чи повернення до довоєнних показників, а про формування якісно нової економічної моделі, орієнтованої на інновації, цифровізацію, експортну спроможність, енергоефективність і залучення інвестицій. Особливого значення набуває розвиток підприємництва у сферах переробної промисловості, аграрного бізнесу, логістики, інформаційних технологій, будівництва, енергетики, соціального підприємництва та послуг.

Важливим напрямом державної політики є фінансова підтримка започаткування та розвитку власної справи. В умовах війни та повоєнного відновлення саме доступ до фінансових ресурсів часто визначає можливість підприємця розпочати діяльність, відновити виробництво, закупити обладнання, створити робочі місця або вийти на нові ринки. Для багатьох малих підприємців власних заощаджень недостатньо, а банківські кредити можуть бути недоступними через високі ризики, нестачу заставного майна чи нестабільність доходів. Тому державні грантові та кредитні програми стають важливим інструментом стимулювання підприємницької активності.

Одним із найбільш помітних інструментів такої підтримки є урядовий проект «єРобота», який передбачає надання грантів для започаткування бізнесу, розвитку підприємництва та навчання. Його мета полягає не лише у фінансуванні окремих бізнес-ідей, а й у стимулюванні зайнятості населення, створенні нових робочих місць і підтримці економічної активності в регіонах. У межах цього проекту громадяни можуть отримати мікрогранти на створення або розвиток власної справи, а також підтримку для окремих напрямів підприємництва, зокрема переробної галузі, садівництва, тепличного господарства та ветеранського бізнесу [3]. Міністерство економіки України визначає «єРоботу» як інструмент активізації підприємницької діяльності та стимулювання створення робочих місць.

Особливе значення має програма «Власна справа», яка дає можливість отримати мікрогрант на відкриття або розширення бізнесу. Такі кошти можуть бути спрямовані на придбання обладнання, закупівлю сировини й матеріалів, оренду приміщення, оплату послуг, необхідних для запуску або розвитку підприємницької діяльності. Подання заявки здійснюється через портал Дія, що спрощує доступ до державної підтримки та робить процедуру більш прозорою й зручною для заявників. На порталі Дія зазначено, що грант призначений для

створення або розвитку власного бізнесу та має сприяти появі нових робочих місць.

Фінансова підтримка у формі грантів є особливо важливою тому, що вона зменшує стартові бар'єри для підприємців-початківців. На відміну від кредиту, грантові кошти не потребують повернення за умови виконання визначених зобов'язань, зокрема щодо ведення діяльності та створення робочих місць. Це дає змогу підприємцю зосередитися не на обслуговуванні боргу, а на розвитку бізнес-моделі, формуванні клієнтської бази, підвищенні якості продукції чи послуг. Водночас держава отримує позитивний соціально-економічний ефект у вигляді нових робочих місць, податкових надходжень і зростання ділової активності.

Окрему роль відіграє підтримка підприємництва серед ветеранів, внутрішньо переміщених осіб, жінок, молоді та осіб, які втратили роботу внаслідок війни. Для цих категорій населення започаткування власної справи може бути не лише джерелом доходу, а й способом професійної самореалізації, соціальної адаптації та інтеграції в економічне життя громади. Саме тому грантові програми мають не лише економічне, а й соціальне значення, оскільки сприяють зниженню безробіття, підтримці людського капіталу та зміцненню місцевої економіки.

Поряд із грантовими програмами важливе значення має державна програма «Доступні кредити 5–7–9 %», яка спрямована на здешевлення кредитних ресурсів для мікро-, малого та середнього бізнесу. Її реалізація дає змогу підприємцям залучати кошти на інвестиційні потреби, поповнення обігового капіталу, відновлення виробництва, релокацію бізнесу або модернізацію обладнання. За інформацією Міністерства економіки України, у 2025 році підприємці активно користувалися цією програмою, що свідчить про високий попит бізнесу на доступне фінансування.

Фінансова підтримка започаткування та розвитку власної справи - один із наважливіших механізмів активізації підприємництва в Україні. Її ефективність полягає в тому, що вона поєднує економічні та соціальні цілі: допомагає громадянам реалізувати підприємницькі ініціативи, створює нові робочі місця, підтримує місцеві громади, сприяє відновленню виробничого потенціалу та формує передумови для сталого повоєнного розвитку економіки. У подальшому важливо забезпечити стабільність таких програм, прозорість відбору заявників, консультативний супровід підприємців і контроль за результативністю використання державних коштів. Підтримка підприємництва має особливе значення для інтеграції в економічне життя ветеранів, внутрішньо переміщених осіб, жінок, молоді та осіб, які втратили роботу внаслідок війни. Власна справа може стати для цих категорій населення інструментом самозайнятості, професійної реалізації та соціальної адаптації. Водночас підприємницька активність сприяє розвитку місцевих громад, оскільки саме малий бізнес найшвидше реагує на потреби населення, створює робочі місця на місцях і підтримує локальні ланцюги постачання.

Важливим чинником розвитку підприємництва є цифровізація. Платформа Дія.Бізнес надає підприємцям інформаційну, консультативну та освітню

підтримку, допомагає знаходити грантові можливості, навчальні програми й інструменти для розвитку бізнесу [5]. Цифрові сервіси знижують адміністративні бар'єри, спрощують комунікацію підприємців із державою, розширюють доступ до ринків і дають змогу малим підприємствам швидше адаптуватися до змін. OECD також наголошує, що цифрова трансформація малого й середнього бізнесу в Україні може посилити його стійкість та сприяти економічному відновленню [6].

Разом із тим розвиток підприємництва в Україні стримується низкою проблем. До них належать обмежений доступ до кредитних ресурсів, високі безпекові ризики, нестабільність попиту, пошкодження інфраструктури, дефіцит кваліфікованих кадрів, регуляторні труднощі та недостатній рівень інвестиційної активності. Дослідження Світового банку щодо українських підприємств в умовах війни вказує, що ракетні удари та воєнні дії продовжують негативно впливати на капітальні активи бізнесу, а доступ до фінансування залишається однією з важливих проблем для приватного сектору [7].

Для підвищення ролі підприємництва у повоєнному відновленні необхідно забезпечити комплексну підтримку бізнесу. Насамперед ідеться про розширення доступу до фінансування, розвиток програм мікрогрантів і пільгового кредитування, страхування воєнних ризиків, дерегуляцію, податкове стимулювання інвестицій, підтримку експортерів, розвиток бізнес-освіти та цифрових компетентностей. Важливо також посилювати партнерство між державою, бізнесом, міжнародними організаціями та місцевими громадами.

Підсумовуючи, зазначимо, що підприємництво є одним із найважливіших ресурсів повоєнного відновлення економіки України. Воно забезпечує зайнятість, сприяє розвитку громад, стимулює інновації, формує конкурентне середовище та створює передумови для сталого економічного зростання. Ефективна державна політика підтримки малого й середнього бізнесу, поєднана з цифровізацією, доступом до фінансових ресурсів і розвитком людського капіталу, здатна перетворити підприємницький сектор на рушійну силу модернізації української економіки.

Список використаних джерел

1. Дзюрах Ю.М, Манукян Е.А. Державна політика підтримки та розвитку підприємництва в УКРАЇНІ у воєнний період: ключові аспекти в контексті мобілізації ресурсів та продовольчої безпеки. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*, № 1 (11 червня 2024): 37–44. <http://dx.doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2024.1.6>.
2. SME Resilience Alliance: A Year of Tangible Results for Ukraine's Economic Recovery. Ministry of Economy of Ukraine, 2025. URL: <https://me.gov.ua/News/Detail/0c5f578f-8cd3-46fa-89a6-bacaa2b866aa?lang=en-GB&showMenuTree=true&title=SmeResilienceAlliance-AYearOfTangibleResultsForUkrainesEconomicRecovery>.
3. «Робота: Гранти від держави на відкриття чи розвиток бізнесу. Міністерство економіки України, 2025. URL: <https://me.gov.ua/Documents/Detail?id=94321ef8-1418-479c-a69f->

[f3d0fdb8b977&lang=uk-UA&title=Robota-GrantiVidDerzhaviNaVidkrittiaChiRozvitokBiznesu](https://me.gov.ua/News/Detail/9bc3d9b7-04fa-441b-9647-c0f1eb746fe6?lang=uk-UA&title=Robota-GrantiVidDerzhaviNaVidkrittiaChiRozvitokBiznesu).

4. «Робота: 12 млрд грн інвестувала держава в розвиток підприємництва. Міністерство економіки України, 2025. URL: <https://me.gov.ua/News/Detail/9bc3d9b7-04fa-441b-9647-c0f1eb746fe6?lang=uk-UA&title=Robota>.

5. Дія.Бізнес. Допомога підприємцям у створенні та розвитку бізнесу. URL: <https://business.diia.gov.ua>.

6. Enhancing Resilience by Boosting Digital Business Transformation in Ukraine. OECD, 2024. URL: https://www.oecd.org/en/publications/enhancing-resilience-by-boosting-digital-business-transformation-in-ukraine_4b13b0bb-en.html.

7. Ukraine: Firms through the War 2.0. World Bank Group, 2024. URL: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099061924125589588/pdf/P177312124626806b1aa081021aad774db2.pdf>

Юрій ДУБНЕВИЧ

к.е.н., доцент

ORCID ID: 0000-0002-4843-6239

Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького

Ольга ЛИСЮК

к.е.н., доцент

ORCID: 0000-0001-5121-359X

Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького

УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА НА ОСНОВІ СУЧАСНИХ МЕТОДІВ ПРОГНОЗУВАННЯ

Для аграрного сектору, який є фундаментом продовольчої стійкості та валютних надходжень країни, проблема адаптивності стоїть найбільш критично через специфічну вразливість галузі.

Результативність управління в галузі сільського господарства безпосередньо залежить від визначення майбутніх векторів розвитку, що робить прогнозування основних індикаторів діяльності базисом для формування стратегічних та оперативних планів.

Сучасний етап розвитку агробізнесу неможливий без застосування нейронних мереж та машинного навчання. Ці методи здатні обробляти неструктуровані дані великого обсягу, такі як метеорологічні звіти, індекси вегетації рослин та інформацію з систем точного землеробства. На відміну від класичної статистики, інтелектуальні системи можуть виявляти приховані закономірності та адаптуватися до нових умов у реальному часі. Це дозволяє здійснювати предиктивний аналіз урожайності на ранніх етапах росту рослин, що є критично важливим для формування цінової політики та логістичних планів.

У ситуаціях, коли статистична інформація відсутня або відбуваються радикальні зміни в законодавстві чи ринковій кон'юнктурі, на перший план виходять методи експертних оцінок. Метод Дельфі передбачає залучення провідних фахівців галузі для проведення багатокритеріального аналізу. Шляхом ітераційного опитування та обробки думок формується найбільш імовірний сценарій розвитку підприємства. Такий підхід ефективний при плануванні впровадження інноваційних технологій, економічний ефект від яких ще не має достатньої бази для кількісного вимірювання.

Метод Монте-Карло є ключовим інструментом для оцінки фінансової стійкості підприємства в умовах невизначеності. Через створення комп'ютерних моделей, що імітують тисячі варіантів поєднання ринкових цін, погодних умов та витрат, фахівці отримують цілісну картину можливих ризиків. Це дозволяє не лише передбачити середні показники прибутку, а й оцінити ймовірність збитковості в критичних ситуаціях. Імітаційне моделювання стає основою для розробки стратегій страхування врожаїв та формування резервних фондів підприємства.

Методи експертних оцінок та імітаційного моделювання дозволяють сформулювати уявлення про можливі сценарії розвитку підприємства в умовах невизначеності та ризику. Проте для кількісного обґрунтування тенденцій зміни економічних показників важливе значення має застосування математичних методів аналізу, які дають змогу виявити закономірності динаміки виробництва та побудувати прогноз на майбутні періоди.

Математичне моделювання розпочинається з вибору форми тренду. Найбільш поширеними є лінійні моделі, що припускають рівномірний приріст показника, та нелінійні моделі, такі як поліноміальні, експоненціальні або логарифмічні. Вибір конкретного рівняння здійснюється на основі графічного аналізу та статистичних перевірок. Процес підбору параметрів моделі традиційно базується на методі найменших квадратів, де сума квадратів відхилень фактичних даних від розрахункових значень має бути мінімальною.

На підставі даних статистики нами розраховано рівняння лінійних трендів обсягів виробництва продукції рослинництва і тваринництва у підприємствах Львівської області за період 2010-2024 років (рис. 1).

Після проведення відповідних розрахунків отримано рівняння для:

- рослинництва – $y = 1,1296t + 5,6295$ (коефіцієнт апроксимації - $R^2 = 0,9758$), де t – порядковий номер року;

- тваринництва – $y = 0,2868t + 2,279$. ($R^2 = 0,8661$).

Виходячи з цих рівнянь нами обчислено прогнозні значення обсягів виробництва сільськогосподарської продукції на 2026 рік в розрізі галузей: для рослинництва – 23,7 млрд. грн. (97,9% до рівня 2024 року), для тваринництва – 6,9 млрд. грн. (89,6%). Разом – 30,6 млрд. грн., що на 1,3 млрд. грн. або на 4,1% менше ніж за попередній рік.

В цілому аналіз динаміки виробництва сільськогосподарської продукції в підприємствах Львівської області свідчить про стійку тенденцію до зростання обсягів обох провідних галузей упродовж 2010-2024 років. Побудовані математичні моделі підтверджують високу якість отриманих результатів,

оскільки значення коефіцієнта апроксимації для рослинництва та тваринництва знаходяться на рівні, що дозволяє формувати достовірні прогнози розвитку регіонального агросектора.

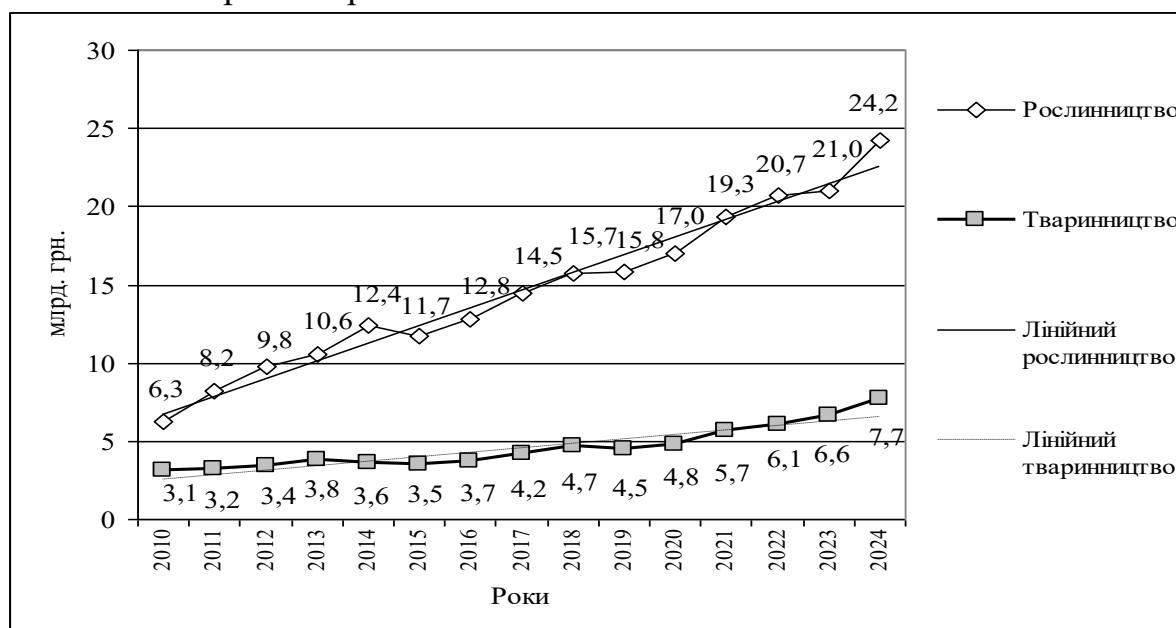


Рис. 1. Обсяги виробництва сільськогосподарської продукції підприємствами Львівської області за 2020-2025 рр. (у цінах 2021 року)

Порівняльний аналіз отриманих лінійних рівнянь вказує на суттєві диспропорції в темпах розвитку галузей. Рослинницька галузь демонструє значно вищу інтенсивність нарощування обсягів, про що свідчить параметр регресії, який майже в чотири рази перевищує аналогічний показник у тваринництві. Це свідчить про пріоритетну спрямованість інвестиційних ресурсів та технологічного оновлення саме у сферу вирощування сільськогосподарських культур, що призводить до поступової зміни структури валової продукції підприємств області.

Прогнозні розрахунки на 2026 рік вказують на певне сповільнення загальної динаміки порівняно з фактичними показниками 2024 року. Очікуваний обсяг виробництва на рівні 30,6 млрд. грн. зумовлений математичним згладжуванням значних стрибків росту, зафіксованих в останні роки досліджуваного періоду. Зокрема, прогнозний спад у тваринництві на 10,4% та у рослинництві на 2,1% відносно 2024 року свідчить про необхідність посилення заходів державної та регіональної підтримки для стабілізації виявлених позитивних тенденцій.

З огляду на отримані дані, стратегія розвитку аграрного сектора Львівщини повинна базуватися на вирівнюванні галузевих диспропорцій. Висока адекватність побудованих моделей дає підстави стверджувати, що за умови збереження існуючих економічних факторів, підприємства регіону здатні забезпечити стабільний приріст виробництва в довгостроковій перспективі. Проте виявлене розходження між лінійною тенденцією та фактичними показниками останніх років вимагає впровадження систем ризик-менеджменту для нівелювання можливих негативних відхилень.

Список використаних джерел

1. Головне управління статистики у Львівській області / Статистичний збірник «Сільське господарство Львівської області» / Львів-2025

Ігор МАГІЙОВИЧ

к.е.н., доцент

ORCID: 0000-0003-2926-0810

Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького

ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦТВА В ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАДАХ

У сучасних умовах соціально-економічного розвитку України важливого значення набуває питання розвитку підприємництва в територіальних громадах. Проведення реформи децентралізації сприяло розширенню повноважень органів місцевого самоврядування, зміцненню фінансової самостійності громад та створенню нових можливостей для розвитку місцевої економіки. Саме підприємництво виступає одним із ключових факторів економічного зростання територій, забезпечення зайнятості населення, наповнення місцевих бюджетів та формування конкурентоспроможного середовища.

Розвиток підприємницької діяльності у територіальних громадах є важливою умовою ефективного використання місцевого ресурсного потенціалу. Кожна громада володіє певними природними, трудовими, виробничими та інфраструктурними ресурсами, які можуть бути основою для формування підприємницьких ініціатив. Як зазначає Андрійчук Валентин Григорович, підприємництво є важливим механізмом підвищення ефективності використання ресурсів та забезпечення економічної стабільності регіонів [1, с. 42].

Особливо актуальним розвиток підприємництва став в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення економіки України. Значна частина територіальних громад зіткнулася з проблемами скорочення виробництва, зростання безробіття, руйнування інфраструктури та міграції населення. У таких умовах саме малий і середній бізнес здатний забезпечити швидке відновлення економічної активності, створення нових робочих місць та підтримку соціальної стабільності. На думку Крушельницької Ольги Володимирівни, мале підприємництво характеризується високою адаптивністю до змін зовнішнього середовища та є важливим елементом економічної безпеки територій [2, с. 118].

Одним із перспективних напрямів розвитку підприємництва у громадах є підтримка аграрного бізнесу. Для багатьох сільських територіальних громад аграрне виробництво залишається основою місцевої економіки. Розвиток фермерських господарств, сімейного підприємництва, сільськогосподарської кооперації та переробної промисловості дозволяє підвищити рівень зайнятості населення і збільшити надходження до місцевих бюджетів. Важливу роль

відіграє також розвиток органічного виробництва та впровадження ресурсозберігаючих технологій.

Суттєві перспективи розвитку підприємництва пов'язані із залученням інвестицій у територіальні громади. Інвестиційна привабливість громади значною мірою залежить від рівня розвитку інфраструктури, прозорості управління, доступності адміністративних послуг та підтримки бізнесу з боку місцевої влади. Для цього органам місцевого самоврядування необхідно формувати сприятливий бізнес-клімат, розробляти програми підтримки підприємництва та активно співпрацювати з міжнародними організаціями і фондами.

Важливим чинником розвитку підприємництва є цифровізація управлінських процесів та впровадження сучасних інформаційних технологій. Сучасні цифрові інструменти дозволяють спростити процедури ведення бізнесу, покращити взаємодію між владою та підприємцями, підвищити прозорість управління та якість адміністративних послуг. За словами Осовська Галина Вікторівна, цифровізація є одним із головних чинників підвищення ефективності управління та конкурентоспроможності сучасних громад [3, с. 96].

Перспективним напрямом є також розвиток інноваційного підприємництва. Використання сучасних технологій, автоматизація виробництва, впровадження енергоощадних та екологічно безпечних технологій дозволяє підвищити ефективність діяльності підприємств та знизити витрати виробництва. Інноваційна діяльність сприяє формуванню нових видів бізнесу, розвитку стартапів та залученню молоді до підприємницької діяльності.

Особливе значення для розвитку територіальних громад має підтримка малого та середнього бізнесу. Органи місцевого самоврядування можуть реалізовувати різноманітні програми підтримки підприємців, які включають пільгове кредитування, фінансову допомогу, консультаційний супровід, проведення навчань та бізнес-тренінгів. Важливим інструментом підтримки є також залучення грантових ресурсів для реалізації місцевих проєктів економічного розвитку.

Значну роль у розвитку підприємництва відіграє формування ефективної інфраструктури підтримки бізнесу. Йдеться про створення бізнес-центрів, індустріальних парків, консультаційних установ, центрів підтримки підприємництва та інноваційних платформ. Наявність такої інфраструктури сприяє покращенню умов ведення бізнесу та залученню нових суб'єктів господарювання.

Одним із сучасних напрямів є розвиток соціального підприємництва. Соціальні підприємства поєднують економічну діяльність із вирішенням важливих соціальних проблем громади. Вони сприяють працевлаштуванню соціально вразливих категорій населення, розвитку соціальних послуг та підвищенню рівня соціальної відповідальності бізнесу. У сучасних умовах це є важливим чинником зміцнення соціальної стабільності територіальних громад.

Важливе значення має також розвиток міжмуніципального співробітництва та партнерства між громадами. Спільна реалізація інвестиційних, інфраструктурних та економічних проєктів дозволяє більш ефективно використовувати ресурси та залучати додаткове фінансування. Крім того, співпраця між громадами сприяє обміну досвідом та впровадженню успішних практик розвитку підприємництва.

На думку Малік Микола Йосипович, важливим напрямом зміцнення економічного потенціалу громад є розвиток кооперації та партнерських форм ведення господарської діяльності [4, с. 57]. Кооперативний рух дозволяє об'єднувати ресурси, зменшувати витрати виробництва та підвищувати конкурентоспроможність місцевих виробників.

Отже, перспективи розвитку підприємництва в територіальних громадах України є значними та багатограними. Їх реалізація потребує ефективної державної політики, активної підтримки місцевого самоврядування, розвитку інвестиційної діяльності, впровадження інновацій та цифрових технологій. Комплексний підхід до розвитку підприємництва забезпечить економічне зростання територіальних громад, підвищення добробуту населення та формування фінансово спроможних територій.

Список використаних джерел

1. Андрійчук Валентин Григорович Економіка аграрних підприємств : підручник. Київ : КНЕУ, 2013. 799 с.
2. Крушельницька Ольга Володимирівна Управління персоналом : навчальний посібник. Львів : Львівська політехніка, 2015. 324 с.
3. Осовська Галина Вікторівна Менеджмент організацій : підручник. Київ : Кондор, 2019. 680 с.
4. Малік Микола Йосипович Розвиток підприємництва і кооперації в аграрній сфері економіки. Київ : ННЦ «ІАЕ», 2020. 286 с.

Ігор ВОРОНИЙ

к.е.н., доцент

ORCID: 0000-0002-0713-6424

Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З.Гжицького

ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦТВА В ПЕРІОД ДІЇ ВОЄННОГО СТАНУ

Підприємництво є рушійною силою в економіці будь-якого соціального середовища. Розуміння цього на мікро і макрорівнях економічної діяльності є надійною запорукою розвитку соціального добробуту та благополуччя [3].

Водночас реалії воєнного стану поставили перед підприємцями України низку серйозних викликів, найактуальнішими з яких варто вважати руйнування інфраструктури; зниження попиту на товари та послуги; відтік кадрів; логістичні проблеми; фінансові труднощі; різного роду регуляторні бар'єри.

Руйнування інфраструктури паралізує бізнес: логістика ускладнюється, операційні витрати зростають через об'їзди та перебої з електроенергією, падає купівельна спроможність. Це змушує підприємства скорочувати діяльність або закриватися, але водночас стимулює пошук нових ринків, змушує цифровізуватися та адаптуватися до кризових умов. Знищення доріг, мостів і залізничних вузлів призводить до дефіциту сировини та здорожчання доставок. Пошкодження портів та прикордонної інфраструктури критично зменшує можливості міжнародної торгівлі. Частина підприємств змушена шукати альтернативні маршрути або переносити склади ближче до діючих логістичних хабів.

Міграція населення через руйнування житла та небезпеку в регіонах призводить до втрати традиційної клієнтської бази для малого та середнього бізнесу (сфера послуг, ритейл). Це стало причиною ситуації, коли громади, де зруйновані підприємства-роботодавці, втрачають надходження, що критично зменшує загальну платоспроможність населення.

Відтік кадрів провокує гострий кадровий голод, обмежує операційні можливості підприємств та стає головною перешкодою для їхнього масштабування. В результаті суб'єкти підприємницької діяльності зазнають гострого кадрового голоду, що значно обмежує операційні можливості підприємств та стає головною перешкодою для їхнього масштабування. Бізнес змушений витрачати додаткові кошти на постійний найм, адаптацію та навчання нових співробітників. Підприємства не можуть впроваджувати нові інноваційні проекти чи розширювати ринки збуту. Шляхами виходу з невтішної ситуації варто вважати масове впровадження ІТ-рішень та цифровізація рутинних процесів для зменшення залежності від кількості персоналу; активне залучення до роботи людей старшого віку, ветеранів та осіб з інвалідністю; перехід на віддалену або часткову зайнятість, створення корпоративних навчальних програм для вирощування власних кадрів [2].

Логістичні проблеми безпосередньо впливають на підприємництво, збільшуючи собівартість продукції через зростання транспортних витрат, спричиняючи дефіцит сировини внаслідок перебоїв у постачаннях, втрату клієнтів через затримки доставки та зниження загальної конкурентоспроможності бізнесу. Непередбачуване здорожчання палива, простої транспорту на кордонах або складах, а також необхідність зберігання додаткових запасів вимагають значних обігових коштів. Порушення обіцяних термінів доставки та зриви угод підривають довіру споживачів та ділових партнерів. Перебої в ланцюгах постачання сировини та комплектуючих призводять до вимушених пауз у роботі, що зменшує обсяги реалізації. Ускладнена транскордонна логістика звужує географію діяльності підприємств і закриває доступ до міжнародних ринків. Для мінімізації цих ризиків підприємці змушені впроваджувати цифрові рішення для планування маршрутів, диверсифікувати мережу постачальників та переходити на сучасні моделі управління запасами.

В умовах дії воєнного стану спостерігається падіння попиту на товари та послуги, значне зниження платоспроможності населення та масового

споживання некритичних товарів і послуг. Разом з цим присутній обмежений доступ до фінансування: ускладнене кредитування, високі відсоткові ставки та небажання банків ризикувати при кредитуванні бізнесу у прифронтових зонах. В той же час відбувається зростання витрат, що викликає підвищення собівартості продукції через логістичні перешкоди, проблеми з електропостачанням (закупівля генераторів та палива) та загальну інфляцію [1].

Незважаючи на запроваджені податкові пільги, відновлення довоєнних податкових ставок та перевірок створює додатковий тиск. Ускладнені процедури митного оформлення при імпорті критично важливого обладнання, сировини чи гуманітарних вантажів. Регуляторні бар'єри в умовах воєнного стану включають жорсткі податкові перевірки, складні процедури бронювання працівників, обмеження на транскордонну торгівлю, логістичні труднощі та регуляції, пов'язані з безпекою. Водночас держава впроваджує політику дерегуляції, зменшуючи кількість ліцензій та спрощуючи адміністрування для пом'якшення цих викликів.

Необхідність ведення складного військового обліку, звітності перед ТЦК та часті зміни в правилах бронювання створюють величезне адміністративне навантаження. Це унеможливорює довгострокове планування. Мобілізація фахівців та масова міграція спричинили гостру нестачу кваліфікованих кадрів, що є критичним регуляторним бар'єром.

Скасування більшості пільгових податкових режимів (зокрема, єдиного податку) та відновлення планових перевірок створюють фінансовий і бюрократичний тиск, особливо на малий бізнес. Проблеми з блокуванням податкових накладних залишаються однією з найгостріших адміністративних проблем для середніх і великих компаній. Ліміти на виведення дивідендів та проведення розрахунків за кордоном, встановлені Національним банком, для захисту макроекономічної стабільності.

Для підтримки підприємництва в умовах дії воєнного стану на рівні держави поступово потрібно впроваджувати заходи дерегуляції, які полягатимуть в скасуванні застарілих дозвільних документів та спрощенні отримання ліцензій; цифровізації адміністративних послуг; впровадженні програми підтримки релокації підприємств із прифронтових регіонів.

Розвиток підприємництва в умовах війни базується на високій адаптивності, діджиталізації та релокації. Головні перспективи полягають у задоволенні нових критичних потреб суспільства (виробництво дронів, енергетичне обладнання, медицина, реабілітація) та переорієнтації на експортні ринки завдяки державній і міжнародній підтримці.

Перспективним напрямом ведення підприємницької діяльності в період війни варто вважати виробництво безпілотників, засобів радіоелектронної боротьби, захисного спорядження, а також інновації у сфері гуманітарного розмінування. У зв'язку з постійними атаками, надзвичайно актуальними стали встановлення сонячних електростанцій, вітрогенераторів, виробництво накопичувачів енергії (павербанків, акумуляторів), генераторів. У сфері медицини актуальним напрямом розвитку підприємництва є відкриття

реабілітаційних центрів, виробництво протезів, надання психологічних послуг, створення мереж аптек.

Разом з тим для безпечного ведення підприємницької діяльності важливим є перенесення потужностей із прифронтових чи тимчасово окупованих територій на захід України; перехід у онлайн (електронна комерція), використання штучного інтелекту для оптимізації роботи, впровадження CRM-систем та безготівкових розрахунків.

З боку держави важливим є широке впровадження програми мікрогрантів на створення або розвиток власного бізнесу, грантів на переробні підприємства, а також забезпечення коштів для ветеранів. Також важливим заходом варто вважати впровадження пільгового кредитування для бізнесу на інвестиційні цілі та поповнення обігових коштів, створення національної мережі центрів підтримки, де підприємці можуть отримати безкоштовні консультації щодо ведення, масштабування та експорту свого бізнесу.

Список використаних джерел

1. Васюта В. Українське підприємництво в умовах війни: сучасний стан та перспективи// Екологічна безпека та збалансоване природокористування. 2025. Вип. 1 (92). С. 181-186.
2. Редзюк Є. В. Стан, проблеми і чинники гальмування розвитку бізнес-активності в Україні // Стратегія економічного розвитку України. 2022. Вип. 51.С. 35-49.
3. Саблук Р.П., Денисенко А.А. Проблеми підприємництва в Україні під час воєнного стану. Економіка і управління. 2024. Вип.4. С.48-52

Юрій КОПЧАК,

к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту і маркетингу

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0560-4204>

Роман ЖОЛОБ,

аспірант,

ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-6689-7822>

Тетяна ІЛЬКЕВИЧ,

здобувач вищої освіти

ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-7758-0546>

Карпатський національний університет імені Василя Стефаника

м. Івано-Франківськ, Україна

ВПЛИВ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА НА ФОРМУВАННЯ РИНКОВОЇ ПОЗИЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА

Сучасні умови роботи вимагають від підприємств не тільки раціонального використання своїх ресурсів, а й постійної адаптації до змін зовнішнього середовища. Один із головних факторів, що впливають на успіх бізнесу, є конкуренція.

Конкуренція впливає на створення місця на ринку для бізнесу, визначає рівень його здатності змагатися та шанси на розвиток. Уміння добре оцінювати

те, що відбувається в конкурентному середовищі допомагає підприємствам робити успішні прогнози, зміцнювати свої позиції на ринку й отримувати довгострокові вигоди.

Конкурентне середовище – це сукупність суб'єктів і ринкових умов, що впливають на діяльність підприємства, створюють для нього виклики та шанси. У його складі виокремлюють: прямих суперників (фірми, що надають подібні речі чи обслуговування); непрямих суперників (виробники товарів-замінників); постачальники та споживачі, що впливають на баланс попиту, і пропозиції; державу й інституційне середовище (правові, податкові, регуляторні умови). Якість конкурентного середовища залежить від рівня насиченості ринку, темпів технологічних змін, економічної ситуації та бар'єрів входу на ринок [1].

Роль конкурентного середовища у формуванні ринкової позиції підприємства визначається тим, як споживачі та конкуренти сприймають його місце в системі ринкових відносин. Конкурентне середовище відіграє ключову роль у цьому процесі, оскільки: стимулює підприємства вдосконалювати продукцію та послуги, змушує адаптувати цінову політику до рівня ринку, сприяє впровадженню інновацій та нових технологій, формує умови для розвитку маркетингових стратегій.

Таким чином, конкуренція виступає одночасно як загроза, так і стимул для розвитку. З одного боку, підприємства змушені боротися за споживача, знижуючи ціни чи вдосконалюючи продукт, з іншого – саме конкуренція змушує бізнес постійно розвиватися, впроваджувати інновації та підвищувати ефективність.

У наукових працях зазначається, що «невидима рука ринку» через механізм конкуренції спрямовує дії підприємств на задоволення суспільних потреб [2]. Також наголошується, що конкуренція є серцевиною успіху чи провалу фірм. Вона визначає відповідність діяльності підприємства до середовища, в якому воно функціонує [3]. Конкуренція – це не тільки загроза втратити місце, а й шанс для бізнесу зміцнити свої сильні сторони, розширити ринки та створити нові переваги в боротьбі. Для того, щоб знайти своє місце на ринку, суб'єкти господарювання користуються різними аналітичними інструментами.

М. Портер запропонував ідею, яка дає змогу оцінити привабливість сфери та силу змагання. Вона містить: силу постачальників (чим менше є постачальників, тим більше вони впливають на умови співпраці та ціни), силу покупців (люди, маючи інші варіанти, можуть вимагати кращі умови і зменшувати прибуток бізнесу), загрози нових учасників (якщо доступ до ринку легкий, конкуренція стає вищою), загрози товарів-замінників (інші продукти можуть суттєво зменшити попит), рівень внутрішнього змагання (чим більше суперників, тим важче тримати стійкі місця).

Стратегія полягає в тому, щоб знайти позицію у галузі, де підприємство може найкраще захистити себе від конкурентних сил або використати їх на свою користь. Для посилення своїх конкурентних позицій підприємства застосовують три базові стратегії (за Портером) [3]:

- лідерство у витратах – передбачає мінімізацію собівартості та цінову перевагу;
- диференціація – створення унікальних характеристик товару чи послуги;
- фокусування – зосередження на вузькому сегменті ринку, де підприємство може досягти найбільшої ефективності.

Водночас сучасні реалії вимагають трансформації класичних підходів. Як зазначають Н. Шматко та В. Костін, у теперішніх умовах формування конкурентної стратегії розвитку підприємства має базуватися не лише на аналітичних методах, а й на гнучкому процесному підході та компромісних моделях управління, що дозволяють миттєво реагувати на кризові явища [4]. Дослідження І. Мягих та А. Ящук доводять, що реальна ринкова пропозиція суб'єкта господарювання сьогодні визначається його здатністю створювати унікальну ціннісну пропозицію, яка задовольняє індивідуальні потреби споживачів краще, ніж цифрові платформи конкурентів [5]. У глобальному вимірі ключовим драйвером стійкості стає цифрова диференціація й інтеграція штучного інтелекту в бізнес-процеси, що кардинально змінює конфігурацію сил у галузі [6].

Конкуренція є важливим елементом ринкової економіки, який сприяє розвитку підприємств і покращує їхню роботу. Вона нагадує підприємствам про необхідність покращувати продукцію, знижувати витрати, впроваджувати новинки та вивчати потреби покупців. У процесі цієї конкуренції формується середовище, де підприємства мають постійно шукати нові способи роботи та підтримувати свої позиції. Використання стратегій, наприклад, зниження витрат, створення особливих продуктів або зосередження на певному ринку, допомагає отримувати довгострокові переваги та збільшувати прибуток. З урахуванням новітніх тенденцій, довгостроковий успіх підприємства залежить від синергії класичного стратегічного планування та цифрової адаптивності. Тому для успіху підприємство має вміти адаптувати свою роботу під умови конкуренції, добре використовувати ресурси та приймати планові рішення, які допоможуть йому розвиватися довгий час.

Список використаних джерел:

1. Кузьмін О.Є., Горбаль Н.І. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства: Підручник. Львів; Компакт-ЛВ, 2005. 304 с.
2. Adam Smith “An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations” (1776) <https://www.econlib.org/library/Smith/smWN.html>
3. Портер М.Е. Конкурентна стратегія: методика аналізу галузей і конкурентів. /пер. з англ. А. Олійник. Київ: Основи, 2005. С.15-120 <https://magazine.faaf.org.ua/konkurenciya-v-pidpriemnickiy-diyalnosti-teoretichni-aspekti.html>
4. Шматко Н., Костін В. «Стратегічне управління підприємством в умовах цифрової трансформації» // Економіка та управління підприємствами. 2021. URL: <https://economyandsociety.in.ua/>

5. Микосян І.О., Ящук А.В. Цифрові платформи як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємств. Бізнес Інформ. 2023. № 5. С. 120-126.

6. Brynjolfsson E., McAfee A. The Second Machine Age. New York : W. W. Norton & Company, 2014. 320 p.

Дмитро ПЕТРЕНКО

аспірант

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0006-6585-0227>

Херсонський державний аграрно-економічний університет

Наталія АВЕРЧЕВА

к. е. н., доцент

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4534-693X>.

Херсонський державний аграрно-економічний університет

СУЧАСНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ ГАЛУЗІ ПТАХІВНИЦТВА В УКРАЇНІ

Період війни для галузі птахівництва відзначився впливом негативних чинників, які пов'язані із воєнними діями, окупацією, руйнуванням виробничої і логістичної інфраструктури, змінами усталених зовнішніх і внутрішніх ринків. Використовуючи організаційно-економічні і технологічні переваги галузі, птахівничі підприємства досить швидко адаптувалися до змін, забезпечили активну участь у вирішенні продовольчої проблеми країни і насиченні внутрішнього ринку необхідною продукцією [1, с. 18-25].

Актуальність теми дослідження зумовлена необхідністю виявлення основних тенденцій розвитку галузі в умовах війни і особливостей функціонування підприємств під впливом економічних і технологічних викликів.

Метою дослідження є аналіз сучасних аспектів розвитку галузі птахівництва в Україні, оцінка динаміки виробництва продукції та визначення ролі глибокої переробки у забезпеченні стійкості галузі. Для оцінки тенденцій у галузі використано наступні методи: статистичний - для аналізу динаміки виробництва м'яса птиці та яєць; порівняльний - для оцінки змін показників у довоєнний та воєнний періоди; аналітичний - для узагальнення факторів впливу на розвиток галузі; метод системного аналізу - для визначення ролі птахівництва у структурі агропромислового комплексу та взаємозв'язків із переробною промисловістю.

За даними Державної служби статистики України обсяги виробництва м'яса птиці у період 2021-2024 рр. зменшилися тільки у 2022 р. від 1374 до 1253 тис. т у забійній вазі, або на 8,8 %. У 2022-2023 рр. знову зросли і перевищили довоєнний рівень на 2,7 %.

Виробництво яєць за цей період зменшилося від 14071 до 11598 млн шт., або на 17,6 %. Спад виробництва тривав у 2022-2023 рр., стабілізувався у 2024 р., проте не досяг довоєнного рівня. Це пов'язано з тим, потужні птахівничі комплекси яєчного напрямку продуктивності були окуповані, або перебувають у зоні бойових дій і не можуть відновити свою діяльність. Зокрема ПАТ

«Чорнобаївське» агрохолдингу Ukrlandfarming зазнало найбільш руйнівного впливу з боку агресора. Підприємство втратило більше 4 млн голів птиці і на сьогодні не може відновити роботу, оскільки перебуває в зоні бойових дій [2, с. 111-119].

Складною проблемою для всіх підприємств галузі стали обмеження у постачанні комбікормів, зростання цін на енергетичні ресурси, руйнування енергетичної інфраструктури, ускладнення логістики і експорту. Попри це, значна частина виробників не тільки відновили виробництво, а й удосконалили операційну діяльність на основі глибокої переробки продукції, налагодження нових каналів збуту, освоєння нових ринків.

Птахівництво стало основною галуззю, яка постачає м'ясо на переробку в Україні. У 2024 р. із 2107,2 тис. т живої ваги сільськогосподарських тварин, які надійшли на переробку, птахівництво забезпечило 1610,1 тис. т - частка м'яса птиці у структурі сягнула 76,4%. Динаміка надходження м'яса птиці на переробку свідчить, що обсяги 2024 р. на 13,5 % вищі, ніж у 2021 р. (рис.1).

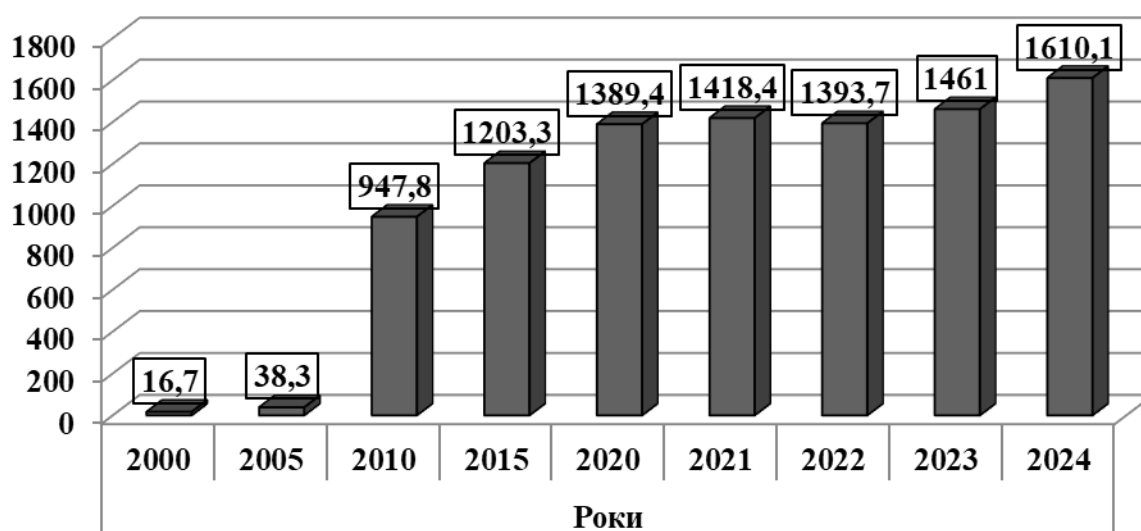


Рисунок 1. Надходження птиці на переробку (у живій масі) в Україні, тис.т. Сформовано за джерелом [3].

Таким чином, підприємства галузі птахівництва в умовах війни довели свою здатність до адаптації і стійкості, забезпечили не тільки стабільні обсяги виробництва, а й ефективні процеси інтеграції з переробними підприємствами, створили власну систему глибокої переробки, налагодили експортні постачання, відповідність міжнародним стандартам якості і безпеки продукції.

Глибока переробка у птахівництві зосереджена в основному у великих агрохолдингах (табл. 1).

**Продукція глибокої переробки найбільших підприємств галузі
птахівництва в Україні**

Підприємства	Торговельні марки	Продукція глибокої переробки
Миронівський хлібопродукт	«Наша ряба»; «Легко»; «Башинський»	- готові та охолоджені напівфабрикати; - м'ясні вироби з курятини; - готові страви; - кулінарія.
Агрохолдинг «Авангард»	«Квочка»; «Авангард»	- сухі яєчні продукти; - меланж; - яєчний білок і жовток для харчової промисловості.
Ovostar Union	«Ясен світ»; «Ovostar»	- пастеризовані рідкі яйця; - сухі яєчні продукти; - спеціальні інгредієнти для харчової промисловості (альбумін, меланж, жовток).
Володимир-Волинська птахофабрика	«Епікур»	- маринована курятина; - напівфабрикати; - охолоджені готові харчові продукти.
Агро-Овен	«Золотко»; Farria; «Від Агро-Овен»; роздрібна мережа «Дім м'яса»	- переробка м'яса; - виробництво ковбасних виробів і напівфабрикатів.

Сформовано авторами на основі офіційних сайтів компаній.

Окрім великих підприємств працюють м'ясокомбінати на регіональному рівні, спеціалізовані цехи готової продукції; підприємства з виробництва кормових добавок на основі відходів птахівництва.

Отже, проведене дослідження дозволило встановити, що галузь птахівництва в Україні, незважаючи на значні виклики воєнного періоду, демонструє високий рівень адаптивності та стійкості. Зокрема, у 2022 р. спостерігалася тимчасове скорочення виробництва м'яса птиці, однак у подальшому відбулося його відновлення і перевищення довоєнних показників, що свідчить про ефективну адаптацію підприємств галузі до кризових умов. Водночас виробництво яєць зазнало більш суттєвого скорочення і станом на 2024 р. не досягло попереднього рівня, що пов'язано з територіальною концентрацією великих підприємств яєчного напрямку у зонах бойових дій та їх частковою або повною втратою.

Важливим фактором забезпечення стійкості галузі стало активне впровадження глибокої переробки продукції, яка зосереджена переважно у великих агрохолдингах. Це сприяло підвищенню доданої вартості продукції, розширенню асортименту та зміцненню позицій на внутрішньому і зовнішньому ринках. Птахівництво посідає провідне місце у структурі промислової переробки м'ясної продукції України, забезпечує основну частку сировини для переробки, що підкреслює його стратегічне значення для продовольчої безпеки держави.

Подальший розвиток галузі птахівництва потребує відновлення виробничих потужностей, удосконалення логістичних ланцюгів, стабілізації енергозабезпечення та розширення експортних можливостей. Перспективним напрямом є подальший розвиток глибокої переробки та інтеграції з переробною промисловістю, що дозволить підвищити конкурентоспроможність галузі у післявоєнний період.

Список використаних джерел

1. Аверчева Н.О. Напрями забезпечення конкурентоспроможності галузі птахівництва Херсонської області у післявоєнний період. *Агросвіт*. 2023. № 11. С. 18-25. (дата звернення 15.05.2026).
2. Аверчева Н.О., Петренко Д.А. Чинники стійкого розвитку птахопродуктового комплексу України на основі інтеграційних процесів. *Агросвіт*. 2025. № 12. С. 111-119. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/agrosvit/article/view/6679/6774> (дата звернення 12.05.2026).
3. Статистичний щорічник України за 2024 рік. / За редакцією Макарчука А. В. К.: Державна служба статистики України, 2025. 272 с.

Владислав ЧЕРЕПЕНЯ

аспірант

ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-2503-5818>

Херсонський державний аграрно-економічний університет

Наталія АВЕРЧЕВА

к. е. н., доцент

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4534-693X>.

Херсонський державний аграрно-економічний університет

ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ СФЕРИ ПЕРЕРОБКИ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОЇ ПРОДУКЦІЇ В ХЕРСОНСЬКІЙ ОБЛАСТІ

Переробка сільськогосподарської продукції є стратегічно важливою складовою агропромислового комплексу Херсонської області, оскільки забезпечує створення продукції з високою доданою вартістю та підвищує конкурентоспроможність регіональної економіки. Виробництво продуктів харчування у структурі переробної промисловості формує продовольчу безпеку країни, зменшує рівень залежності від імпорту, забезпечує внутрішній ринок широким асортиментом продукції. Наявність підприємств із переробки овочів, фруктів, зерна та олійних культур дозволяє зменшити втрати сировини, подовжити терміни зберігання продукції та забезпечити стабільність постачання продовольства.

У довоєнний період в області функціонував потужний комплекс виробництва і переробки сільськогосподарської продукції. Специфіку довоєнного розвитку регіону обумовлює той факт, що в структурі промислового комплексу найбільша питома вага припадала на харчову промисловість. На внутрішній ринок і на експорт підприємства регіону

постачали борошно та макаронні вироби, соняшникову олію та кондитерські вироби, соки і овочеву консервацію. При створенні великих переробних підприємств активно впроваджувалась політика замкнутого циклу у виробництві – вирощування→переробка→продаж [1].

Стратегією розвитку Херсонської області на період 2020-2027 рр. переробку сільськогосподарської продукції віднесено до інноваційних секторів економіки, а саме забезпечення впровадження систем якості та безпечності сільгосппродукції, інноваційних технологій її виробництва і переробки [2].

Значення переробної промисловості, яка розвивається на основі сільськогосподарської сировини, полягає у синергічному стимулюванні суміжних галузей: логістики, транспорту, пакувальної індустрії, торгівлі та експорту [3].

Аналізуючи переробну промисловість у довоєнний період, Чмут, А., Ушкаренко, Ю. характеризували її як основу експортного потенціалу області, а для розширення ринків збуту пропонували прискорити адаптацію місцевих підприємств до стандартів якості продукції на ринках Європейського Союзу, підвищення їх конкурентоспроможності за рахунок поліпшення якості та споживчих властивостей продукції, використання ефективних технологій просування продукції на внутрішньому та зовнішньому ринках [4, с. 61-72]

Розвиток переробної промисловості забезпечував робочими місцями третину найманих працівників промислового сектору регіону, сприяв зростанню зайнятості населення, створенню нових робочих місць у сільській місцевості та підвищенню рівня доходів населення.

Слід відзначити, що спеціалізація аграрного сектору на виробництві унікальної овочевої і плодово-ягідної продукції обумовили і виробничі напрями переробних підприємств. Для Херсонської області перспективним є розвиток підприємств із глибокої переробки продукції, зокрема виробництва консервів, соків, олії, борошна, круп та органічної продукції.

До початку окупаційного періоду на території області було зареєстровано 337 суб'єктів господарювання переробної та харчової галузі, які охоплювали майже всі напрями споживчого ринку (з них 153 підприємства і 179 ФОП). У 2023 р. їх загальна кількість зменшилася до 122 - на 65,6 %, а ФОП – до 72 - на 62,7 %. У 2024 р. на деокупованій території працювало 51 підприємство, що свідчить про тенденцію до скорочення кількості виробників. Обсяги реалізації продукції переробної промисловості підприємствами області у 2023 р. становили 1475,6 млн грн, це лише 6,9 % до рівня 2021 р. (рис. 1).

Підприємствами галузі виробництва харчових продуктів, напоїв і тютюнових виробів (КВЕД 2010 10+11+12) реалізовано продукції вартістю 782,3 млн грн, що становить 6,1 % довоєнного рівня. Значна частина переробного потенціалу області залишилась в окупації, зокрема потужності ТОВ «Чумак», сучасні склади для зберігання сільськогосподарської продукції ТОВ «Грін Тім». Внаслідок війни зазнали значних пошкоджень підприємства харчової промисловості, а саме: ТОВ «Бериславський-Хлібзавод», ПрАТ «Князя Трубецького», «Сільськогосподарська АФ «Прогрес» ТМ «Тягинські

ковбаси», ТОВ «Данон-Дніпро», ПАТ «Херсонський КХП», ТОВ «Екобіотек-Україна», ПБКФ «Пані Крістіна» та інші.

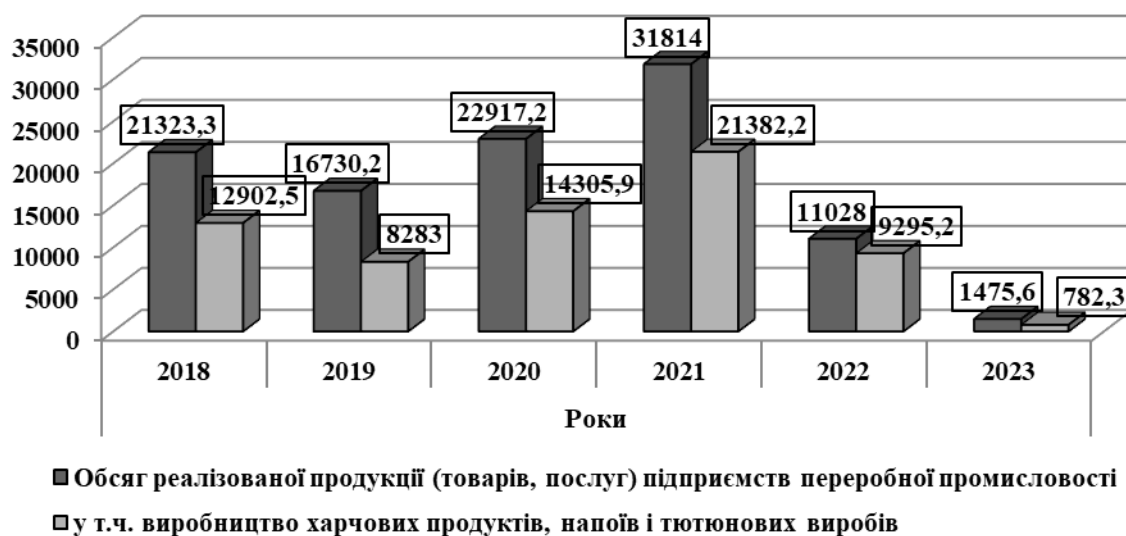


Рисунок 1. - Обсяги реалізованої продукції (товарів, послуг) підприємств переробної промисловості в Херсонській області, млн грн.¹
¹Сформовано за джерелом [5].

Не зважаючи на понесені збитки та ризики, деякі підприємства харчової та переробної галузі продовжують відновлювати свою роботу. Працює ТДВ «Херсонський маслозавод», який окрім забезпечення молочною продукцією мешканців Херсону відкрив свої нові магазини в м. Миколаєві. Частково відновили виробничу діяльність підприємства з консервації плодоовочевої продукції ФОП «Червенков», «Наш Продукт» та ТОВ «Сучасні пивні технології» Херсонська регіональна броварня «Дрофа» [6].

На сьогодні перед переробними підприємствами Херсонщини постають важливі завдання:

- забезпечити стабілізацію обсягів виробництва продукції на основі інтеграції з сільськогосподарським підприємствами;
- відновити роботу основних цехів на основі придбання технологічних ліній і впровадження сучасних інноваційних технологій;
- підвищити прибутковість і досягти більш високих фінансово-економічних результатів діяльності.

Економічне зростання галузі та активізація інвестиційних процесів на основі поліпшення інвестиційного клімату в регіоні можливі лише в безпечних зонах, потребують від органів влади ухвалення відповідних управлінських рішень. У Програмі соціально-економічного і культурного розвитку Херсонської області на 2025 рік зазначено, що однією з ключових проблем є обмежений доступ бізнесу регіону до державних програм фінансової підтримки. Це суттєво ускладнює відновлення діяльності суб'єктів господарювання, які функціонують в умовах постійної небезпеки та обстрілів, зокрема щодо участі у державній програмі грантової підтримки, затвердженій постановою Кабінету Міністрів України від 24 червня 2022 року № 739 «Деякі питання надання грантів для переробних підприємств»[6].

Переробники сільськогосподарської продукції прифронтових територій, як і аграрні підприємства, можуть отримати підтримку на технічне переоснащення виробництва - до 40 % вартості техніки і обладнання українського виробництва.

Суб'єкти малого і середнього підприємництва мають доступ до грантової підтримки до 8 млн грн – при створенні до 5 робочих місць; до 16 млн грн у разі оновлення основних засобів, пошкоджених внаслідок агресії РФ за умови співфінансування до 80 % за рахунок гранту (на засоби українського виробництва фінансування 100 % за рахунок гранту) [7].

У регіоні також здійснюється моніторинг можливостей відновлення діяльності провідних промислових підприємств деокупованої частини області у найближчій перспективі. Ця робота передбачає оцінку їх поточного стану, виявлення наявних проблем і визначення необхідних обсягів підтримки. Для більшості таких підприємств характерна подібна ситуація: попри пошкодження внаслідок обстрілів та випадки розграбування, вони загалом зберегли технічну спроможність до відновлення роботи за умови стабілізації безпекової ситуації та повернення персоналу. [6].

На сучасному етапі вимогою часу є модернізація діючих переробних підприємств на основі впровадження ресурсозберігаючих технологій, енергоефективного обладнання і забезпечення енергетичної автономії. Ця перспектива актуальна не тільки в умовах війни, а й у період післявоєнного відновлення регіону, спрямована на підвищення якості продукції, зниження собівартості і досягнення високого рівня конкурентоспроможності на внутрішньому і зовнішньому ринку.

Отже, не зважаючи на нищівні наслідки війни та окупації на переробну галузь і економіку Херсонської області, підприємства продовжують відновлювати роботу, розширюють свою діяльність на сусідні регіони, застосовують експортоорієнтований підхід, удосконалюють асортимент і якість продукції. Це є важливим чинником економічної стійкості регіону в цілому. Подальший розвиток переробки сільськогосподарської продукції в регіоні потребує державної підтримки, інвестицій в технологічне і технічне оновлення виробництва, формування ефективної інфраструктури і розширення ринків збуту.

Список використаних джерел

1. Економіка регіону. Агропромисловий комплекс. Херсонська торгово-промислова палата. URL: https://www.tpp.ks.ua/ua/index.php?Itemid=99999999&id=36&option=com_content&task=view.com (дата звернення 16.05.2026).
2. Стратегія розвитку Херсонської області на період 2021-2027 роки. URL: <https://www.minregion.gov.ua/wp-content/uploads/2020/04/strategiya-rozvytku-hersonskoyioblasti-na-period-2021-2027-rokiv.pdf> (дата звернення: 12.05.2026 р).
3. Соціально-економічний аналіз Херсонської області. URL: <https://khoda.gov.ua/storage/app/sites/49/diialnist/ekonomichnyi-rozvytok/strategiia->

rozvytku-oblasti/sotsialno-ekonomichnyi-analiz-khersonskoi-oblasti.pdf. com (дата звернення: 12.05.2026 р).

4. Чмут, А., Ушкаренко, Ю. Стан та особливості розвитку підприємств переробної промисловості Херсонської області. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 32. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/853/819> (дата звернення 05.05.2026).

5. Економічна статистика. Промисловість. Головне управління статистики в Херсонській області. URL: <https://www.ks.ukrstat.gov.ua/ekonomichna-statistika/ekonomichna-diyalnist/2807-2-1-3-diyalnist-pidpriemstv-rozvitok-pidpriemnitstva.html> (дата звернення 05.05.2026).

6. Програма соціально-економічного та культурного розвитку Херсонської області на 2025 рік. Затверджено розпорядженням начальника обласної військової адміністрації URL: <https://khoda.gov.ua/storage/app/sites/49/publiczni-konsultatsii/elektronni-konsultatsii-z-hromadskistiu/projekt-programi-socialno-ekonomichnogo-ta-kulturnogo-rozvitku-xersonskoyi1.pdf> (дата звернення 20.04.2026).

7. Мінекономіки презентувало матрицю фінансування для аграріїв: як знайти кошти на розвиток господарства. URL: https://me.gov.ua/News/Detail/c4511b1b-a383-4c6e-aaf9-46c7ee6d496d?lang=uk-UA&title=MinekonomikiPrezentuvaloMatritsiuFinansuvanniaDliaAgrariiv-YakZnaitiKoshtiNaRozvitokGospodarstva&fbclid=IwY2xjawRpMxlleHRuA2FlbQIxMABicmlkETFUTnRRTGhya0FIS25hUllsc3J0YwZhchHBfaWQQMjlyMDM5MTc4ODIwMDg5MgABHoGT1db-awZZ7Aa8-JYzt5QxAhB0xbD4tmf2ayuXoOFkUITATHm4wVzqS7D_aem_Yb8t07ks05sd2LwoIRqZgg (дата звернення 05.05.2026).

Андрій-Володимир МІДИК

к.т.н.

ORCID: 0000-0002-5345-8686

Львівський державний університет внутрішніх справ

ПЕРСПЕКТИВИ ЗАСТОСУВАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ У БІЗНЕС-ПРОЦЕСАХ ПІДПРИЄМСТВ

В умовах розвитку цифрової економіки та посилення конкурентного середовища підприємства постійно шукають нові інструменти для підвищення ефективності діяльності, оптимізації використання ресурсів та удосконалення процесів управління. Одним із найбільш перспективних напрямів технологічного розвитку є використання технологій штучного інтелекту, які сьогодні активно інтегруються у різні сфери діяльності підприємств. Використання штучного інтелекту дозволяє автоматизувати складні процеси, здійснювати аналіз значних обсягів інформації та підтримувати прийняття управлінських рішень на основі отриманих даних.

Штучний інтелект являє собою сукупність методів, алгоритмів і програмних засобів, які забезпечують здатність комп'ютерних систем

виконувати завдання, що традиційно потребують інтелектуальної діяльності людини [1]. До основних технологій штучного інтелекту належать машинне навчання, нейронні мережі, обробка природної мови, комп'ютерний зір та експертні системи. Розвиток зазначених технологій створює нові можливості для вдосконалення бізнес-процесів підприємств та підвищення їх конкурентоспроможності.

У сучасних підприємствах застосування штучного інтелекту охоплює широкий спектр функціональних напрямів діяльності. Однією з ключових сфер є автоматизація бізнес-процесів. Використання інтелектуальних систем дозволяє автоматизувати обробку документів, аналіз інформації, обслуговування клієнтів, виконання рутинних операцій та контроль виробничих процесів. Це сприяє зменшенню витрат часу та ресурсів, а також підвищенню продуктивності праці [2].

Важливим напрямом використання штучного інтелекту є підтримка прийняття управлінських рішень. Сучасні алгоритми машинного навчання дозволяють аналізувати великі масиви структурованих і неструктурованих даних, виявляти закономірності та прогнозувати можливі результати діяльності підприємства. На основі отриманих даних керівники можуть здійснювати більш обґрунтоване планування, оцінювати ризики та формувати ефективні стратегії розвитку [3].

Значні перспективи використання штучного інтелекту спостерігаються у сфері маркетингової діяльності підприємств. Інтелектуальні алгоритми дозволяють аналізувати поведінку споживачів, досліджувати їх потреби та формувати персоналізовані пропозиції. Крім того, використання систем рекомендацій та прогновної аналітики сприяє підвищенню якості взаємодії з клієнтами та збільшенню ефективності маркетингових кампаній.

Перспективним напрямом є також застосування штучного інтелекту у логістиці та управлінні ланцюгами постачання. Аналіз даних у реальному часі дозволяє прогнозувати попит, оптимізувати маршрути транспортування, зменшувати складські витрати та підвищувати ефективність управління матеріальними потоками. У виробничій сфері технології штучного інтелекту використовуються для прогнозування технічного стану обладнання, автоматичного контролю якості продукції та оптимізації виробничих процесів.

Разом із перевагами впровадження штучного інтелекту існують певні проблеми та обмеження його використання. До основних з них належать значні витрати на впровадження інтелектуальних систем, потреба у висококваліфікованих фахівцях, необхідність забезпечення інформаційної безпеки та захисту даних. Додаткової уваги потребують етичні питання використання штучного інтелекту та забезпечення прозорості прийняття рішень автоматизованими системами.

Отже, використання технологій штучного інтелекту відкриває широкі перспективи для вдосконалення бізнес-процесів підприємств. Інтеграція інтелектуальних технологій сприяє підвищенню ефективності управління, оптимізації витрат та покращенню якості прийняття управлінських рішень. Подальший розвиток технологій штучного інтелекту та їх адаптація до потреб

сучасного бізнесу можуть стати одним із ключових факторів забезпечення конкурентних переваг підприємств у цифровій економіці.

Список використаних джерел

1. Russell S., Norvig P. *Artificial Intelligence: A Modern Approach*. 4th ed. Hoboken : Pearson, 2021. 1232 p.
2. Kaplan A., Haenlein M. Siri, Siri in my hand: Who's the fairest in the land? On the interpretations, illustrations, and implications of artificial intelligence // *Business Horizons*. 2019. Vol. 62, № 1. P. 15–25.
3. Davenport T. H., Ronanki R. Artificial Intelligence for the Real World // *Harvard Business Review*. 2018. Vol. 96, № 1. P. 108–116.

Ольга СУХАЙ

к.е.н., доцент

ORCID: 0009-0008-5533-8769

Катерина ЧУБКО

студентка

ORCID: 0009-0000-5517-871X

Львівський національний університет імені Івана Франка

ДОСЛІДЖЕННЯ РИНКУ ЯК ІНСТРУМЕНТ МАРКЕТИНГОВОГО УПРАВЛІННЯ

Дослідження ринку слугують основою для прийняття будь-яких управлінських рішень. Вони знижують ризики та невизначеність у бізнесі; дозволяють системно проаналізувати попит, пропозицію, конкурентне середовище, поведінку споживачів, а також глобальні й національні фактори впливу. Молочна галузь є важливою складовою агропродовольчого комплексу України, оскільки забезпечує населення товарами повсякденного попиту та відіграє значну роль у формуванні продовольчої безпеки держави. У сучасних умовах розвиток ринку молочної продукції відбувається під впливом глобальних економічних змін, воєнних викликів, трансформації споживчих уподобань та посилення вимог до якості продукції. У зв'язку з цим особливої актуальності набуває проведення маркетингових досліджень ринку молока та молочної продукції.

На початку 2026 року світовий ринок молочної продукції перебуває під тиском надлишкової пропозиції молока та зростання виробничих витрат. У країнах ЄС виробництво молока суттєво збільшилось: у четвертому кварталі 2025 року приріст склав близько 6%, а середньорічне зростання – 2,7%. За останні п'ять років виробництво молока в Європейському Союзі загалом зросло на 4–4,4%. Надлишок молока спричинив падіння цін на молочну продукцію, особливо на вершкове масло та сири. У ЄС середня ціна на молоко-сировину в березні 2026 року становила 43,18 євроцентів за кг, що на 1,77% менше, ніж у лютому, та на 18,82% нижче показника березня 2025 року. У лютому 2026 року ціна також зменшилась на 17,77% у річному вимірі. У США ситуація подібна: у березні 2026 року ціна молока-сировини становила 37,58 євро за 100 кг. Це на

10,12% більше порівняно з лютим 2026 року, однак на 16,28% менше, ніж у 2025 році [2].

Водночас на виробників молока впливає зростання собівартості. У багатьох країнах зросли витрати на дизельне паливо, добрива, електроенергію та корми. Додатковий негативний вплив має геополітична нестабільність на Близькому Сході, яка ускладнює експорт молочної продукції та підвищує логістичні витрати. За прогнозами експертів, у 2026 році світовий молочний ринок залишатиметься нестабільним: значні запаси продукції та великі обсяги виробництва продовжуватимуть впливати на ціни, хоча поступове здешевлення молочних товарів може стимулювати відновлення попиту наприкінці року [2].

Український ринок молочної продукції перебуває на етапі структурної трансформації. У першому кварталі 2026 року Україна виробила 1,31 млн тонн молока-сировини, що на 10% менше, ніж за аналогічний період 2025 року. Незважаючи на те, що аграрні підприємства збільшили виробництво, господарства населення зафіксували значне скорочення надоїв молока. Закупівельні ціни на молоко-сировину також зменшились на 23%, що може зумовити втрати до 20% промислового виробництва в галузі [1]. За аналітичними звітами Співки молочних підприємств України, у першому кварталі 2026 року споживчі ціни на готову продукцію засвідчили помірне зростання, зокрема за рік сметана подорожчала на 5,7%, а м'які сири – на 5,3% [4].

Важливу роль у розвитку ринку відіграє зовнішня торгівля. У грудні 2025 року експортовано 10,38 тис. т. молочних продуктів на суму 25,92 млн дол. Обсяги експорту в натуральному вимірі скоротилися на 0,3%, а виручка зменшилась на 6% порівняно з листопадом. Водночас, у порівнянні з аналогічним періодом 2024 року, обсяги експорту зросли на 44%, а виручка збільшилася на 51%. В 2025 році Україна експортувала 131,91 тис. т (+12%) молочних продуктів на суму 401,36 млн дол. (+35%) [3].

Головними експортними категоріями були наступні товари (рис.1):

- молоко та вершки, згущені – 36%;
- сири – 22%;
- масло вершкове – 21%.

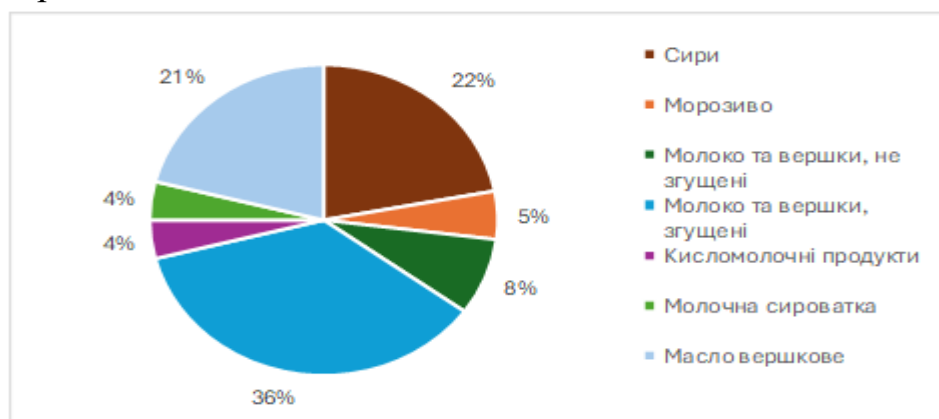


Рис. 1 . Структура експорту молочних продуктів у грудні 2025 р.
Джерело: [3].

Для повноцінної оцінки поведінки споживачів молочної продукції було проведено опитування респондентів протягом грудня 2025 р. Результати дослідження засвідчили, що молочна продукція є невід'ємною частиною повсякденного раціону населення: понад 85% опитаних споживають молочні продукти щодня або кілька разів на тиждень. Найбільш популярними продуктами є твердий сир, йогурт, молоко та сметана.

Загальна оцінка якості української молочної продукції респондентами є переважно позитивною. Більшість опитаних оцінили якість як "високу" або "середню". Негативні оцінки ("низька") не зустрічаються. Такий результат свідчить про високий кредит довіри до вітчизняних виробників та задоволення наявним асортиментом на полицях магазинів. Споживачі вважають українську молочну продукцію якісною та конкурентоздатною.

Згідно опитування, більшість респондентів надають перевагу саме вітчизняним брендам, зокрема ТМ «Галичина», «Яготинське» та Danone Україна. Найважливішим фактором при виборі молочної продукції споживачі вважають якість товару, тоді як бренд має другорядне значення. Основним місцем купівлі залишаються супермаркети, що свідчить про домінування організованого ритейлу на ринку. Результати проведеного анкетування чітко вказують на необхідність трансформації комунікаційної політики підприємств, де першочерговий акцент має бути зроблений на активному інформуванні споживачів про акційні пропозиції та програми лояльності, оскільки ціна залишається одним з ключових факторів вибору продукції.

Окрему увагу споживачі приділяють складу продукції та екологічності упаковки. Значна частина респондентів висловила зацікавленість у розширенні асортименту безлактозної продукції, десертів без цукру та товарів із натуральним складом. Це свідчить про формування попиту на функціональні та більш корисні продукти і є ключовим напрямком у розвитку асортименту виробників.

На основі проведеного дослідження можна зробити висновок, що сучасний ринок молочної продукції трансформується під впливом глобальних викликів, таких як надлишкова пропозиція, падіння світових цін і зростання собівартості виробництва. Український молочний сектор у свою чергу адаптується до умов війни, що супроводжується зниженням обсягів виробництва сировини та падінням закупівельних цін. Попри це, вітчизняна зовнішня торгівля демонструє позитивну річну динаміку, а внутрішній споживчий ринок відзначається високою стабільністю та глибокою довірою до українських виробників.

Список використаних джерел

1. Війна та енергетична криза тиснуть на виробництво молока. *MilkUA.info*. URL: <https://milkua.info/uk/post/vijna-ta-energeticna-kriza-tisnut-na-virobnictvo-moloka> (дата звернення: 16.05.2026).

2. Світовий молочний ринок: ціни під тиском надлишків продукції та вищих витрат. *MilkUA.info*. URL: <https://milkua.info/uk/post/svitovij-molocnij-rinok-cini-pid-tiskom-nadliskiv-produkcii-ta-visih-vitrat> (дата звернення: 16.05.2026).

3. Україна скоротила експорт молочних продуктів у грудні. Асоціація виробників молока України. URL: <https://avm-ua.org/uk/post/ukraina-skorotila-eksport-molocnih-produktiv-u-grudni> (дата звернення: 16.05.2026).

4. Interfax-Ukraine. Споживчі ціни на молокопродукти в I кв.-2026 зростали значно повільніше за інші харчі – асоціація. Інтерфакс-Україна. URL: <https://interfax.com.ua/news/economic/1165949.html> (дата звернення: 18.05.2026).

Зіновія ЗАЛОГА

к.е.н., с.н.с.,

доцент кафедри економіки підприємства

ORCID: 0009-0001-7319-9650

Львівський національний університет імені Івана Франка

Ілона ЗЕЛЕНСЬКА

здобувачка вищої освіти

ORCID: 0009-0009-9540-1475

Львівський національний університет імені Івана Франка

БРЕНДИНГ У СТРУКТУРІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ КОМПАНІЄЮ

Сучасний розвиток ринкової економіки супроводжується високим рівнем конкуренції, макроекономічною нестабільністю, стрімкою зміною технологічних удосконалень та трансформацією споживчої поведінки. За таких обставин традиційні підходи до ведення бізнесу, що базувалися переважно на максимізації обсягів збуту, стрімко втрачають свою результативність. У подібних мінливих умовах маркетингова діяльність підприємства закономірно набуває абсолютно нового змісту. Перед суб'єктами господарювання постають чисельні завдання щодо ефективного функціонування та розвитку, що вимагає від управлінців особливої уваги до довгострокової перспективи, моніторингу зовнішнього середовища та впровадження системного стратегічного підходу. У центрі цієї діяльності опиняється формування унікальної ціннісної пропозиції для клієнтів, де вирішальним каталізатором ринкового успіху та стійкості компанії виступає глибока диференціація за брендом [1]. Побудова та розвиток успішної торговельної марки інтегрується в загальну систему менеджменту підприємства й залишається надзвичайно актуальною маркетинговою проблемою. Брендинг уже давно вийшов за межі суто комерційної або прикладної складової та дедалі більше інтегрується у загальну систему управління компанією, перетворюючись на потужний стратегічний актив.

Актуальність цього процесу зумовлена тим, що сильні бренди спроможні суттєво збільшувати цінність ринкової пропозиції в очах кінцевих споживачів. Крім того, наявність сформованого бренду забезпечує надійний захист стійких конкурентних позицій підприємства від постійного ринкового тиску та суперництва в галузі. Відоме ім'я компанії наочно підтверджує її фінансову стабільність та безпосередньо сприяє довготривалому утриманню лояльної аудиторії. Водночас сформована брендова ідентичність активно стимулює

процеси глобалізації бізнесу, полегшуючи ведення успішної комерційної діяльності на міжнародних ринках.

Проте варто враховувати, що проектування, створення та виведення на ринок такого активу є складним, багатоетапним та інвестиційно містким процесом, який потребує системності, довгострокового бачення та послідовності дій. Відтак поєднання інструментів брендингу із загальною архітектурою стратегічного управління відкриває нові можливості для створення довготривалих конкурентних переваг і забезпечення стабільного розвитку сучасного бізнесу. В умовах висококонкурентного ринку бренд трансформується з простого візуального ідентифікатора на стратегічний актив - імідж у свідомості споживачів, що формує цілісну систему цінностей.

За таких умов брендинг залишається надзвичайно актуальною бізнесовою проблемою, оскільки міцні бренди суттєво збільшують цінність для споживачів. Водночас варто враховувати, що створення брендів - це дуже складний, багатоетапний та тривалий у часі процес. Окрім цього, сформований бренд надійно захищає конкурентну позицію компанії від ринкового тиску. Потужні торговельні марки також демонструють фінансову стабільність підприємства та допомагають утриманню споживачів, а наявність чіткої ідентичності активно сприяє глобалізації та діяльності компаній на міжнародних ринках.

У свою чергу, стратегічне управління бізнесом визначається як процес прийняття рішень та визначення напрямків діяльності, які спрямовані на досягнення довгострокових цілей та успіху компанії. Механізм інтеграції брендингу в стратегічне управління передбачає першочергове об'єднання маркетингових інструментів із місією, стратегічним баченням та цінностями компанії.

Основними інструментами реалізації цього інтеграційного механізму у стратегічному контексті виступають формування чіткої бренд-архітектури, послідовне управління капіталом бренду та впровадження аналітичних моделей оцінки його сили на основі сприйняття кінцевими споживачами. Комплексний підхід до розвитку торговельної марки в системі загального управління охоплює проектування унікального візуального стилю, розробку стратегії позиціонування, постійне інвестування у репутаційні активи та цілеспрямоване нарощення ринкової міцності бренду.

Важливою складовою практичного впровадження бренд-стратегії є внутрішній брендинг, спрямований на побудову усвідомлення філософії бренду серед працівників компанії. У системі стратегічного управління саме персонал виступає головним показником цінностей підприємства та безпосередньо забезпечує високу якість клієнтського досвіду в кожній точці контакту. Будь-які асортиментні матриці, цінові алгоритми чи елементи дизайну конкуренти здатні скопіювати у відносно короткі терміни, тоді як автентичну внутрішню сервісну культуру відтворити практично неможливо.

Стратегічне управління яке створює захисні позиції для фірми і одночасно зміцнює конкурентні переваги повинно базуватись на наступних підходах:

1. Унікальні та високоякісні продукти. Базою створення захисту для конкурентної переваги фірми на ринку є наявність високоякісних та унікальних товарів (послуг), створених із використанням особливих і цінних ресурсів фірми. Ключовим моментом у пропозиції таких продуктів є вибір основних параметрів диференціації - тих, які можуть стати індикатором найсильнішого впливу.

Унікальність появляється в результаті використання досконаліших патентованих технологій, кращої сировини або диференціації елементів продукту.

Разом з тим унікальні продукти не зберігають своєї унікальності назавжди. Продукти, які користуються успіхом, рано чи пізно будуть скопійовані конкурентами, і тому компанія, яка прагне зберегти своє унікальне становище, повинна бути готова активно прагнути до постійного новаторства і шукати нові шляхи диференціації. При цьому можуть використовуватися структурні складові власних сьгоднішніх продуктів для створення нових, поки конкуренти не скопіювали їх.

2. Чітке визначення цільових ринків. Щоб продукти (послуги) компанії залишались унікальними і цінними, необхідно постійно відслідковувати потреби і ставлення споживачів і підтримувати діалог з ними, що в свою чергу потребує чіткого розуміння, хто є споживачами фірми і як підібрати до них підхід. Чим точніше компанія націлює свою діяльність на одну або декілька ринкових ніш, тим вища ймовірність, що їй вдасться успішно обслуговувати ці ніші. В умовах все більш сегментованих і фрагментованих ринків 2000-их років компанії, які не зможуть сфокусувати свою діяльність, не будуть правильно реагувати на нові можливості та ризики.

3. Зміцнення зв'язків із споживачами. Створюючи тісніші зв'язки із споживачами завдяки кращому їх обслуговуванню, компанії можуть вибудовувати більш захищені та вигідніші позиції на ринку. Великою перевагою виробничих систем, створених за принципом «якраз вчасно», є встановлення тісніших зв'язків між виробником і покупцем. За таких умов компаніям-новачкам все трудніше вийти на ринок.

Ще один спосіб зміцнення зв'язків із споживачами - рівень витрат, пов'язаних з переходом від одного постачальника до другого. Фірми використовують всі свої професійні навички для вирішення проблем своїх споживачів. Таке зміцнення зв'язків знижує ймовірність того, що споживачі перейдуть до інших виробників.

4. Визнаний бренд і довіра до компанії. Репутація бренду і компанії належить до активів, які найбільше захищають фірму, при умові, що вона буде добре управляти і надійно відстоювати їх. Технології і ринки змінюються зараз настільки швидко, а продукти настільки недовговічні, що покупці впевнені і постійні у найменш матеріальних із всіх активів компанії - у репутації її брендів та її імені.

Список використаних джерел

1. Залога З., Зеленська І. Стратегія маркетингу: формування конкурентних переваг у сфері продуктового ритейлу. Економіка та суспільство. 2026. № 85.

URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-85-137> (дата звернення: 19.05.2026).

2. Porter E. Michael. Competitive advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York: The Free Press, 2005, 714 p.

3. Porter E. Michael. On competition. Updated and expanded edition. Harvard Business School Publishing. 2009. 592 p.

Андрій ЛІЩИНСЬКИЙ
доктор філософії з економіки,
доцент кафедри економіки та підприємництва
ORCID: 0009-0006-1950-9968
Приватний вищий навчальний заклад «Європейський університет»

ТРАНСФОРМАЦІЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ АГРОПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Агропромисловий комплекс України є важливою складовою національної економіки, що забезпечує продовольчу безпеку, експортний потенціал і зайнятість населення. В умовах воєнного стану інвестиційна діяльність агропромислових підприємств змістилася від розширення виробництва до збереження потенціалу, відновлення активів, логістичної адаптації, енергетичної автономності та підвищення стійкості [4].

Інвестиційний клімат агропромислового сектору України в умовах воєнного стану формується під впливом посилених безпекових, фінансових, логістичних, інфраструктурних і ринкових ризиків. Війна спричинила руйнування виробничих об'єктів, пошкодження енергетичної та транспортної інфраструктури, мінування земель, ускладнення доступу до ресурсів і фінансування. За оцінками міжнародних інституцій, сукупні збитки аграрного сектору України станом на кінець 2024 року становили 11,2 млрд дол. США, а втрати - 72,7 млрд дол. США [2].

У цих умовах пріоритетними стають інвестиції у відновлення активів, адаптацію логістики, енергетичну автономність, цифровізацію управління та здатність підприємств функціонувати в умовах тривалої невизначеності.

Динаміка інвестиційної привабливості України загалом підтверджує складність сучасного інвестиційного середовища. За даними Європейської Бізнес Асоціації, інтегральний показник індексу інвестиційної привабливості України у 2024 році становив 2,49 бала з 5 можливих, що лише незначно перевищувало рівень 2023 року - 2,44 бала. При цьому 70% опитаних компаній, які вже працюють в Україні, заявили про готовність продовжувати інвестувати попри війну [1]. Така ситуація свідчить про суперечливий характер інвестиційного клімату: з одного боку, він залишається ризиковим і недостатньо сприятливим для нових інвесторів, з іншого - демонструє ознаки адаптації бізнесу до умов тривалої воєнної нестабільності.

Динаміка капітальних інвестицій в економіку України у 2010-2023 роках свідчить про їх високу залежність від кризових чинників. Загальний обсяг

капітальних інвестицій зріс із 180,6 млрд грн у 2010 році до 627,3 млрд грн у 2023 році, однак ця динаміка була нерівномірною. Після спаду у 2014 році та пандемічного скорочення у 2020 році найглибше падіння зафіксовано у 2022 році, коли внаслідок повномасштабної війни обсяг інвестицій зменшився до 409,7 млрд грн, або 60,8% рівня 2021 року. У 2023 році показник зріс до 627,3 млрд грн, проте становив лише 93,1% довоєнного рівня 2021 року.

Інвестиції у сільське господарство загалом повторювали загальноекономічну динаміку, але продемонстрували відносно вищу стійкість. Їх обсяг зріс із 10,8 млрд грн у 2010 році до 68,0 млрд грн у 2021 році, у 2022 році скоротився до 49,6 млрд грн, а у 2023 році відновився до 63,8 млрд грн, що становило 93,8% рівня 2021 року. Це свідчить про адаптаційний потенціал аграрного сектору, хоча відновлення інвестиційної активності залишається частковим з огляду на інфляцію, зростання вартості ресурсів і безпекові ризики [3].

Порівняно з іншими секторами економіки сільське господарство продемонструвало відносно вищу адаптивність до кризових умов. Це підтверджується збереженням інвестиційної активності у попередні кризові періоди та частковим відновленням капітальних вкладень після спаду 2022 року. Водночас у воєнний період змінилася не лише динаміка, а й структура інвестицій, що свідчить про переорієнтацію агропромислових підприємств на найбільш критичні напрями підтримання діяльності.

У структурі капітальних інвестицій у 2023 році порівняно з 2020 роком зросла частка вкладень в інженерні споруди, транспортні засоби та нематеріальні активи. Це свідчить про посилення уваги до інфраструктурної стійкості, логістичної адаптації, цифровізації та управлінських рішень. Водночас частка інвестицій у машини, обладнання та інвентар дещо зменшилася, що відображає обмеженість ресурсів для масштабної модернізації. Змінилися й галузеві пріоритети: частка інвестицій у рослинництво, зокрема у багаторічні культури, скоротилася, тоді як роль тваринництва зросла, що вказує на переорієнтацію інвестицій у напрями, тісніше пов'язані з внутрішнім ринком і продовольчою безпекою [3].

Особливого значення набуває структура джерел фінансування капітальних інвестицій, оскільки вона визначає стійкість інвестиційної діяльності аграрних підприємств у кризових умовах.

Таблиця 1. - Динаміка обсягу капітальних інвестицій в аграрні підприємства за джерелами фінансування, млн грн

Джерела фінансування	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2023 р. до 2020 р., %
Кошти місцевих бюджетів	2 193	11 528	0	0	-
Власні кошти	32 694,8	43 715,8	29 203,3	29 128,4	89,1
Кредити банків та інші позики	3 138,9	4 302,4	2 224,3	1 406,9	44,8
Інші джерела фінансування	7 479	17 899	0	0	-

Джерело: розраховано на основі даних Державної служби статистики України [3].

Упродовж 2020-2023 років основним джерелом фінансування капітальних інвестицій аграрних підприємств залишалися власні кошти, однак їх обсяг у 2023 році становив лише 89,1% рівня 2020 року. Ще більш відчутним було скорочення банківського кредитування та інших позик - до 44,8% рівня 2020 року. Це свідчить про звуження фінансової бази інвестування, обмеження доступу до позикового капіталу та посилення залежності підприємств від власних ресурсів. У таких умовах зменшуються можливості для масштабної модернізації, реалізації довгострокових інвестиційних проєктів і відновлення виробничого потенціалу аграрного сектору.

Інвестиційна діяльність агропромислових підприємств України в умовах воєнного стану не припинилася, однак змінила свою економічну природу: від моделі розширення виробництва вона змістилася до моделі збереження потенціалу, відновлення активів, логістичної адаптації, інфраструктурної стійкості та функціонування в умовах тривалої невизначеності. Аналіз динаміки капітальних інвестицій підтвердив високу чутливість агропромислового сектору до зовнішніх шоків: найглибший спад зафіксовано у 2022 році, а часткове відновлення у 2023 році свідчить про адаптаційний потенціал галузі, але не означає повної нормалізації інвестиційної активності.

У воєнний період відбулася структурна переорієнтація капітальних інвестицій у напрямі інфраструктурної стійкості, логістичної адаптації, цифровізації управління та підтримки галузей, пов'язаних із внутрішнім ринком і продовольчою безпекою. Водночас ключовим обмеженням залишається звуження джерел фінансування, зростання залежності підприємств від власних коштів і скорочення ролі банківського кредитування та зовнішніх джерел підтримки.

Отже, стабілізація інвестиційної діяльності агропромислових підприємств потребує розвитку пільгового кредитування, страхування воєнних ризиків, залучення міжнародної фінансової допомоги, державно-приватного партнерства та стимулювання інвестицій в енергетичну автономність, логістику, цифровізацію, переробку й технологічне оновлення. Ці напрями можуть стати основою відновлення інвестиційного потенціалу агропромислового сектору України в кризових і повоєнних умовах.

Список використаних джерел

1. European Business Association. 70% of surveyed companies plan to invest in Ukraine despite the war. 2024. URL: <https://eba.com.ua/en/70-opytanyh-kompanij-investuvatymut-v-ukrayinu-popry-vijnu/> (дата звернення: 14.05.2026).

2. World Bank, Government of Ukraine, European Commission, United Nations. *Ukraine Fourth Rapid Damage and Needs Assessment: February 2022 - December 2024*. Washington, DC : World Bank, 2025. URL: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099022025114040022/pdf/P180174-ca39eccd-ea67-4bd8-b537-ff73a675a0a8.pdf> (дата звернення: 14.05.2026).

3. Державна служба статистики України. Капітальні інвестиції за видами економічної діяльності, видами активів і джерелами фінансування. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 14.05.2026).

4. Райтер Н., Мацьків Г. Аналіз інвестиційної діяльності сільськогосподарських підприємств. *Аграрна економіка*. 2024. Т. 17, № 2. С. 73-84. DOI: <https://doi.org/10.31734/agrarecon2024.02.073>.

Світлана КОЛАЧ

к.е.н., доцент

ORCID: 0000-0001-8650-4696

*Львівський національний університет ветеринарної
медицини та біотехнологій ім. С. З.Гжицького*

ПІДПРИЄМНИЦТВА В СИСТЕМІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ СТІЙКОСТІ ДЕРЖАВИ

В умовах глобальних економічних трансформацій, воєнних викликів, посилення конкуренції та швидкого розвитку цифрових технологій особливого значення набуває забезпечення економічної стійкості держави. Важливу роль у цьому процесі відіграє підприємництво, яке виступає не лише джерелом економічного зростання, а й одним із ключових чинників адаптації національної економіки до зовнішніх і внутрішніх загроз. Саме підприємницький сектор забезпечує створення нових робочих місць, наповнення бюджетів різних рівнів, розвиток інноваційної діяльності та підтримку конкурентоспроможності економіки.

Економічна стійкість держави характеризується здатністю національної економіки зберігати стабільність функціонування, протистояти кризовим явищам та забезпечувати умови для довгострокового розвитку. У цьому контексті підприємництво виступає одним із базових елементів економічної системи, який формує передумови для зростання валового внутрішнього продукту, розширення інвестиційної діяльності та зміцнення фінансової безпеки держави. [1].

Особливого значення набуває розвиток малого та середнього бізнесу, який у більшості країн світу є основою економіки. Підприємницькі структури демонструють високий рівень гнучкості та здатності швидко адаптуватися до змін ринкового середовища. Завдяки цьому вони забезпечують безперервність господарських процесів навіть за умов економічної нестабільності. В Україні роль підприємництва суттєво зросла в період воєнного стану, коли значна частина суб'єктів господарювання змогла оперативно перебудувати виробничі процеси, освоїти нові ринки збуту та запровадити інноваційні форми організації бізнесу.

Сучасний стан розвитку підприємництва в Україні характеризується наявністю як позитивних тенденцій, так і значних викликів. До позитивних змін належать активізація цифровізації бізнес-процесів, поширення електронної комерції, розвиток стартапів, зростання популярності інноваційного підприємництва та впровадження сучасних технологій управління. Водночас

підприємницька діяльність стикається з низкою проблем, серед яких недостатній рівень інвестиційного забезпечення, складність доступу до фінансових ресурсів, нестабільність нормативно-правового середовища, високі ризики ведення бізнесу в умовах війни та обмежені можливості залучення довгострокового капіталу. [2].

Важливим напрямом зміцнення економічної стійкості держави є стимулювання інноваційного підприємництва. Інновації забезпечують підвищення продуктивності праці, ефективніше використання ресурсів та формування конкурентних переваг підприємств. Розвиток цифрових технологій, штучного інтелекту, автоматизації виробничих процесів та платформенної економіки створює нові можливості для підприємницької діяльності та сприяє підвищенню стійкості економіки до кризових явищ.

Особливу роль у забезпеченні економічної стійкості держави відіграє аграрне підприємництво. Аграрний сектор є одним із провідних секторів національної економіки та забезпечує продовольчу безпеку країни, валютні надходження від експорту продукції та зайнятість населення сільських територій. Ефективне функціонування сільськогосподарських підприємств сприяє зміцненню економічного потенціалу держави та підвищенню її конкурентоспроможності на світових ринках.

Подальший розвиток підприємництва потребує реалізації комплексної державної політики, спрямованої на формування сприятливого бізнес-середовища. Серед пріоритетних напрямів слід виокремити вдосконалення регуляторної політики, розширення доступу до фінансових ресурсів, стимулювання інноваційної діяльності, підтримку малого та середнього бізнесу, розвиток цифрової інфраструктури та активізацію державно-приватного партнерства. Важливим завданням також залишається інтеграція українського бізнесу до європейського економічного простору та використання можливостей міжнародної економічної співпраці. [3].

Отже, підприємництво є одним із ключових чинників забезпечення економічної стійкості держави. Його розвиток сприяє зміцненню економічного потенціалу, підвищенню конкурентоспроможності національної економіки, створенню нових робочих місць та формуванню передумов для сталого економічного зростання. В сучасних умовах особливого значення набуває підтримка інноваційних та цифрових форм підприємництва, що дозволить підвищити адаптивність економіки до зовнішніх викликів та забезпечити її довгострокову стійкість.

Список використаних джерел

1. Господарський кодекс України від 16.01.2003 № 436-IV.
2. Варналій З. С. Основи підприємництва : навч. посіб. Київ : Знання, 2021. 302 с.
3. Шпикуляк О. Г., Малік М. Й. Розвиток підприємництва в аграрному секторі економіки України. Економіка АПК. 2023. № 5. С. 6–17.

ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО РОЗУМІННЯ ПОНЯТТЯ «ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ»

У сучасних умовах глобальної нестабільності, посилення економічних криз, воєнних конфліктів та трансформації міжнародних економічних відносин проблема забезпечення економічної безпеки набуває особливого значення. Економічна безпека є важливою складовою національної безпеки держави та визначає здатність економічної системи забезпечувати стабільний розвиток, ефективне функціонування суб'єктів господарювання та захист національних економічних інтересів. В умовах війни та посилення глобальних ризиків питання формування ефективної системи економічної безпеки стає одним із ключових напрямів державної економічної політики.

У зв'язку з цим особливого значення набуває дослідження теоретичних підходів до трактування сутності поняття «економічна безпека». У сучасній науковій літературі відсутній єдиний підхід до визначення економічної безпеки, що пояснюється багатогранністю цього поняття та різноманітністю факторів, які впливають на функціонування економічної системи.

Одним із найбільш поширених є ресурсно-функціональний підхід, відповідно до якого економічна безпека розглядається як стан ефективного використання ресурсів та потенціалу держави або підприємства для забезпечення стабільного функціонування й розвитку. Представники цього підходу акцентують увагу на здатності економічної системи протидіяти внутрішнім і зовнішнім загрозам шляхом ефективного використання фінансових, матеріальних, трудових та інформаційних ресурсів. Зокрема, І. В. Свиноус та Н. В. Хомяк визначають економічну безпеку як стан економіки держави, який забезпечує захист національних економічних інтересів та стійкість до внутрішніх і зовнішніх загроз [1].

Поряд із ресурсним підходом у науковій літературі сформувався захисний підхід до трактування економічної безпеки. Відповідно до цього підходу економічна безпека розглядається як система захисту економічних інтересів держави, підприємства чи суспільства від негативного впливу внутрішніх та зовнішніх загроз. Особливого значення цей підхід набуває в умовах воєнної економіки, коли зростає рівень ризиків, пов'язаних із руйнуванням інфраструктури, нестабільністю фінансової системи та порушенням логістичних зв'язків. На думку Є. Рудніченко, економічна безпека являє собою гармонізацію економічних інтересів підприємства із зовнішнім середовищем та забезпечення захисту від загроз, що перешкоджають його стабільному функціонуванню [2].

Подальший розвиток економічної науки зумовив поширення системного підходу до розуміння економічної безпеки. У межах цього підходу економічна безпека трактується як комплексна багаторівнева система, яка охоплює фінансову, інвестиційну, виробничу, енергетичну, продовольчу, соціальну та інституційну складові. Системний підхід дозволяє розглядати економічну безпеку не лише як стан захищеності, а і як здатність економічної системи адаптуватися до змін зовнішнього середовища та забезпечувати довгострокову стійкість розвитку.

Розвиток інституційної економічної теорії сприяв формуванню інституційного підходу до трактування економічної безпеки. Представники цього підходу акцентують увагу на ролі державних інституцій, нормативно-правового регулювання, механізмів державного управління та якості інституційного середовища у забезпеченні економічної стабільності. Економічна безпека в такому контексті розглядається як результат ефективного функціонування формальних і неформальних інституцій, здатних забезпечувати захист економічних інтересів та мінімізувати негативний вплив кризових факторів.

В умовах глобальної нестабільності та воєнних викликів особливого значення набуває адаптивний підхід до трактування економічної безпеки. Згідно з цим підходом економічна безпека визначається через здатність економічної системи швидко адаптуватися до кризових трансформацій, воєнних викликів, глобальних економічних змін та технологічних трансформацій. Особливу роль у забезпеченні адаптивності відіграють цифровізація економіки, інноваційний розвиток, диверсифікація джерел ресурсного забезпечення та розвиток механізмів антикризового управління. Так, Н. Карвацка трактує економічну безпеку як стан захищеності економічних інтересів держави та здатність економіки до саморозвитку і самовідтворення в умовах дії внутрішніх і зовнішніх загроз [3].

Поряд із цим у науковій літературі економічна безпека часто розглядається на різних рівнях економічної системи: макроекономічному, мезоекономічному та мікроекономічному. На макрорівні економічна безпека пов'язується із забезпеченням стабільності національної економіки, фінансової системи, продовольчої та енергетичної незалежності держави. На рівні регіонів економічна безпека визначається здатністю територій забезпечувати ефективне використання ресурсного потенціалу та підтримувати соціально-економічну стабільність. На рівні підприємства економічна безпека розглядається як стан захищеності ресурсів, фінансової стійкості та конкурентоспроможності суб'єкта господарювання.

В умовах воєнної економіки економічна безпека набуває стратегічного значення для забезпечення стабільності функціонування держави та її економічної системи. Посилення глобальних ризиків, загроза продовольчій та енергетичній безпеці, руйнування виробничої інфраструктури та нестабільність міжнародних ринків потребують удосконалення механізмів управління економічною безпекою та формування адаптивної моделі економічного розвитку.

Поняття економічної безпеки є складною багатокомпонентною економічною категорією, яка відображає стан захищеності економічної системи та її здатність забезпечувати стабільний розвиток в умовах внутрішніх і зовнішніх загроз. Сучасні теоретичні підходи до розуміння економічної безпеки базуються на ресурсному, захисному, системному, інституційному та адаптивному підходах, що дозволяє комплексно досліджувати механізми забезпечення стійкості економічної системи в умовах глобальної нестабільності та воєнних викликів.

Список використаних джерел

1. Свиноус І. В., Хомяк Н. В., Гаврик О. Ю. Управління трансакційними витратами як складовою економічної безпеки сільськогосподарських підприємств. *Сталий розвиток економіки*. 2018. № 4 (41). С. 41–47.
2. Рудніченко Є., Яремчук О., Гайдук О., Петяк А. Економічна безпека підприємства: теоретичні основи і сучасний погляд. *Development Service Industry Management*. 2024. № 4. С. 316–320. DOI: [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-4\(43\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-4(43))
3. Карвацка Н., Габай В., Глабчастий Н. Управління економічною безпекою підприємства в умовах циркулярної економіки. *Development Service Industry Management*. 2025. № 1. С. 154–159. DOI: [https://doi.org/10.31891/dsim-2025-1\(21\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2025-1(21))

Валентина GERШУК

к. е. н., доцент

Білоцерківський національний аграрний університет

ORCID: 0000-0002-9157-3191

Олександр КОМАРОВ

студент

Білоцерківський національний аграрний університет

ПРОБЛЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ БУДІВЕЛЬНОЇ ГАЛУЗІ В УМОВАХ ВІЙНИ

Повномасштабна війна в Україні суттєво вплинула на функціонування підприємств будівельної галузі та зумовила трансформацію підходів до організації їх господарської діяльності. Одним із найбільш вразливих напрямів функціонування будівельних підприємств стала система збуту, оскільки саме вона забезпечує реалізацію будівельної продукції та формування фінансових результатів діяльності суб'єктів господарювання. В умовах воєнного стану підприємства змушені адаптувати збутову політику до нових економічних, логістичних та безпекових викликів.

У зв'язку з цим особливого значення набуває формування ефективної системи управління збутовою діяльністю, здатної забезпечити стабільність функціонування підприємств у кризових умовах. У сучасній економічній літературі збутова діяльність розглядається як складова системи управління підприємством, яка забезпечує просування продукції до кінцевого споживача та

формування стійких ринкових позицій. Як зазначає Ю. Якубенко, ефективна система збуту є важливим елементом забезпечення конкурентоспроможності підприємства та підтримання його ринкової стійкості [1]. Водночас в умовах кризових трансформацій традиційні механізми управління збутом потребують адаптації до нестабільного ринкового середовища.

Найбільш відчутно негативний вплив воєнних процесів проявляється у скороченні попиту на будівельні роботи та об'єкти нерухомості. Будівельна галузь в умовах війни характеризується значним рівнем ризиків, що негативно впливають на збутову діяльність підприємств. Насамперед це стосується скорочення платоспроможного попиту на житлове та комерційне будівництво. Через погіршення фінансового стану населення, зниження інвестиційної активності та високий рівень невизначеності значна частина будівельних проєктів була призупинена або перенесена на невизначений період. У результаті будівельні підприємства зіткнулися зі скороченням обсягів реалізації послуг та посиленням конкурентної боротьби за замовників.

Поряд із проблемами попиту важливим викликом для будівельних підприємств стало порушення логістичних процесів. Руйнування транспортної інфраструктури, дефіцит окремих видів будівельних матеріалів та зростання транспортних витрат ускладнюють виконання договірних зобов'язань перед замовниками. За таких умов підприємства змушені переглядати канали постачання, змінювати логістичні маршрути та шукати нові механізми взаємодії з партнерами.

За умов нестабільного ринкового середовища підприємства повинні забезпечувати високу гнучкість системи управління збутом. На думку І. Лорві, сучасна система управління збутом повинна ґрунтуватися на принципах адаптивності, клієнтоорієнтованості та стратегічної гнучкості [2]. В умовах війни ці принципи набувають особливого значення, оскільки підприємства повинні оперативно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури та швидко трансформувати власну збутову політику.

Додатковим стримуючим фактором розвитку збутової діяльності є фінансові обмеження функціонування підприємств. Однією з ключових проблем функціонування будівельних підприємств є дефіцит фінансових ресурсів. В умовах нестабільності банківського сектору та високих кредитних ризиків доступ підприємств до фінансування суттєво обмежений. Це негативно впливає на можливості розвитку маркетингової діяльності, впровадження цифрових технологій та просування будівельних послуг на ринку. Крім того, зростання вартості енергетичних ресурсів і будівельних матеріалів призводить до підвищення собівартості будівництва та ускладнює процес ціноутворення.

У таких умовах важливим напрямом підвищення ефективності збутової діяльності стає використання сучасних цифрових інструментів управління продажами. Використання CRM-систем, цифрового маркетингу, електронних платформ та онлайн-комунікацій дозволяє підприємствам підтримувати взаємодію із клієнтами навіть в умовах воєнних обмежень. Сучасні цифрові інструменти забезпечують автоматизацію процесів продажу, покращують якість обслуговування замовників та сприяють розширенню ринків збуту.

Поряд із цифровізацією важливого значення набуває розвиток довгострокових партнерських відносин із клієнтами. О. Гарматюк зазначає, що ефективність збутової діяльності підприємства значною мірою залежить від здатності підприємства формувати довгострокові взаємовідносини із клієнтами та адаптувати систему продажів до змін зовнішнього середовища [3]. Для будівельних підприємств це означає необхідність переходу до більш гнучких моделей управління, які враховують специфіку воєнного стану та високий рівень ринкових ризиків.

В умовах війни важливого значення набуває диверсифікація каналів збуту будівельних послуг. Підприємствам доцільно розширювати співпрацю із державними структурами, міжнародними організаціями та фондами, які беруть участь у відновленні інфраструктури та житлового фонду України. Участь у програмах післявоєнної відбудови може стати одним із ключових джерел забезпечення стабільного попиту на будівельні роботи.

Водночас для забезпечення стійкого функціонування будівельних підприємств необхідним є впровадження сучасних механізмів антикризового управління збутом. Перспективним напрямом удосконалення управління збутовою діяльністю є впровадження ризик-орієнтованого підходу до управління. Такий підхід передбачає систематичний моніторинг ринкової ситуації, оцінювання рівня воєнних ризиків, прогнозування змін попиту та розроблення антикризових стратегій розвитку підприємства. Це дозволить підвищити рівень адаптивності будівельних підприємств та забезпечити стабільність їх функціонування в умовах невизначеності.

Управління збутовою діяльністю підприємств будівельної галузі в умовах війни характеризується високим рівнем складності та потребує трансформації традиційних механізмів управління. Основними проблемами функціонування системи збуту є скорочення попиту, логістичні обмеження, нестабільність економічного середовища та дефіцит фінансових ресурсів. Підвищення ефективності збутової діяльності потребує цифровізації управлінських процесів, диверсифікації каналів реалізації, розвитку клієнтоорієнтованого підходу та впровадження адаптивних моделей управління збутом.

Список використаних джерел

1. Якубенко Ю., Кобернюк С. Інструментарій підвищення конкурентоспроможності підприємств засобами маркетингових комунікацій. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2023. Vol. 316, № 2. С. 274–280. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-316-2-42>
2. Лорві І. Ф., Морохова В. О., Бойко О. В. Складові управління збутовою діяльністю підприємства. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія: Економічні науки. 2020. № 10 (1). С. 129–134. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2020-10-6452>
3. Гарматюк О. Методичні підходи до оцінювання ефективності збутової діяльності підприємств. *Економічний простір*. 2024. № 190. С. 3–7. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/190-1>

РОЛЬ ПЕРСОНАЛУ В ЗАБЕЗПЕЧЕННІ КОНКУРЕНТНИХ ПОЗИЦІЙ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

Сільськогосподарські підприємства є ринковими суб'єктами господарювання в Україні. Спрощено ринок як середовище їх функціонування можна охарактеризувати через сукупність економічних відносин між виробниками товарів і послуг та споживачами. Одним з варіантів більш розгорнутої характеристики вже аграрного ринку відносно функціонуючих суб'єктів надає Андрійчук В. Г., описуючи його як систему «товарно-грошових відносин між продавцями та покупцями сільськогосподарської продукції, продовольства, агротехнологій, засобів виробництва та науково-технічної продукції для агропромислового виробництва» [21, С. 112]. У ринкових термінах представників груп виробників та споживачів доцільно розглядати як представників сил попиту та пропозиції. У питаннях забезпечення власного виробництва сільськогосподарські підприємства виступають споживачами товарів і послуг, тобто формують силу попиту. З іншого боку, у процесі реалізації виробленої сільськогосподарської продукції вони виступають уже як сила пропозиції.

Економічна стійкість сільськогосподарських підприємств значною мірою визначається ефективністю прийняття управлінських рішень, тобто діяльністю людей, які обґрунтовують та безпосередньо реалізують господарські рішення. При цьому можна зазначити, що дані категорії працівників охоплює поняття «персонал». У розвиток даного положення слід зазначити, що розкриття особливостей функціонування ринкових суб'єктів може здійснюватися на основі факторного підходу. Такий підхід передбачає характеристику виробничих процесів через поєднане використання основних чинників виробництва - праці, землі, капіталу та підприємницької здібності. Саме в умовах ринкової економіки особливого значення набуває здатність до ефективного комбінування та узгодження зазначених чинників виробництва різними категоріями персоналу.

Однією з ключових особливостей сільськогосподарського виробництва є залежність результатів господарської діяльності від впливу чинників зовнішнього середовища. Визначальна роль у результативності функціонування ринкових суб'єктів господарювання належить обсягам виробленої продукції та рівню ціни, за якою вона була реалізована споживачам. Для сільськогосподарських підприємств, особливо у галузі рослинництва, обсяги виробництва мають природно невизначений характер, оскільки залежать від рівня родючості ґрунтів, обсягів внесення добрив, режиму тепло- та вологозабезпечення протягом вегетаційного періоду вирощування сільськогосподарських культур.

Суспільна роль сільськогосподарських підприємств полягає у забезпеченні населення продуктами харчування, що безпосередньо пов'язано із підтриманням продовольчої безпеки населення держави. Сільськогосподарські підприємства функціонують на окремому сегменті ринку України - ринку сільськогосподарської продукції. Розгляд загального ланцюга забезпечення населення продуктами харчування залежить від авторського підходу до виокремлення етапів суспільного руху продукції. Природньо сільськогосподарські підприємства займають базовий щабель у ланцюзі руху продукції - етап виробництва первинної сільськогосподарської продукції, зокрема зерна, молока, живої сільськогосподарської худоби, овочів, фруктів та інших видів продукції.

У процесі подальшого руху сільськогосподарська продукція зазнає технологічного обробітку. Для окремих видів продукції рівень такого обробітку є порівняно невисоким, зокрема щодо овочів та фруктів, де він може полягати переважно у сортуванні, пакуванні та транспортуванні продукції для її представлення споживачам. Для інших видів сільськогосподарської продукції, таких як зерно та жива худоба, рівень технологічного обробітку є значно вищим та здійснюється на спеціалізованих підприємствах з метою підготовки продукції до подальшої реалізації та споживання.

Діяльність ринкових суб'єктів господарювання полягає у поєднанні ресурсів для виробництва певного виду продукції, що стосовно сільськогосподарських підприємств проявляється у виробництві сільськогосподарської продукції. У даному відношенні важливого значення набуває усвідомлення особами, які приймають управлінські рішення, закономірностей взаємозамінності чинників виробництва. В умовах ринкової економіки йдеться насамперед про економічний еквівалент як аргумент доцільності окремого варіанту взаємозамінності.

Певний обсяг продукції рослинництва може бути вироблений на меншій земельній площі, тобто за рахунок меншого використання чинника «земля», шляхом більш інтенсивного залучення інших чинників виробництва - збільшення обсягів внесення добрив, використання більш продуктивних інноваційних сортів сільськогосподарських культур або сучасних технологічних рішень, що охоплюється чинником «капітал». У подібних випадках саме вартісний еквівалент різних варіантів поєднання чинників виробництва часто виступає основою для прийняття управлінських рішень щодо доцільності впровадження інноваційних підходів. Наприклад, при вирощуванні кукурудзи або соняшнику порівняння витрат на догляд за посівами із використанням ручного прополювання та застосуванням інноваційних хімічних засобів боротьби з бур'янами у багатьох випадках завершувалося прийняттям рішення на користь ручного прополювання. У даному випадку важливим є також соціальний аспект такого вибору, оскільки використання ручної праці потребує залучення виробничого персоналу та сприяє формуванню доходів працівників сільськогосподарських підприємств та підтримці населення на територіях їх функціонування.

Саме у сільськогосподарському виробництві важливого значення набуває тісний взаємозв'язок між різними категоріями персоналу, зокрема залучення представників виробничого персоналу до процесу прийняття управлінських рішень. Це зумовлено тим, що безпосередні виконавці мають можливість оперативно оцінювати ситуацію на виробничих ділянках та пропонувати більш ефективний час або способи здійснення окремих господарських операцій. Наприклад, у роки з більш прохолодними погодними умовами протягом вегетаційного періоду може прийматися рішення про зменшення кількості хімічних обробіток сільськогосподарських культур у зв'язку з тим, що поріг шкодочинності шкідників або хвороб ще не настав. У даному відношенні виправданою є тісна взаємодія між різними категоріями персоналу з метою формування більш обґрунтованих у технологічному та економічному аспектах управлінських рішень.

Узагальнення наведеного дає підстави стверджувати про виключно важливу роль персоналу у забезпеченні конкурентних позицій сільськогосподарських підприємств. Більш повній реалізації цієї ролі сприятиме використання механізмів підвищення професійного рівня працівників, а також поєднання матеріального і нематеріального стимулювання персоналу.

Список використаних джерел

1. Андрійчук В. Г. Економіка підприємств агропромислового комплексу : підручник. К. : КНЕУ, 2013. 779 с.
2. Самуельсон П. Економіка / пер. с англ. ; ред. О. Ліщишин. Львів : Світ, 1993. 495 с.

Валерій МУХІН

аспірант,

Державний біотехнологічний університет

ВПЛИВ ВИРОБНИЧИХ ВИТРАТ НА УРОЖАЙНІСТЬ ЗЕРНОВИХ І ЗЕРНОБОБОВИХ КУЛЬТУР У СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

Сучасний розвиток сільськогосподарського підприємництва значною мірою залежить від ефективності використання виробничих ресурсів та результативності господарської діяльності. В умовах нестабільності економічного середовища, зростання вартості матеріально-технічних ресурсів, логістичних проблем і посилення конкуренції особливого значення набуває оцінювання впливу виробничих витрат на результати виробництва продукції рослинництва [1]. Продовженням досліджень розвитку аграрного сектору економіки в умовах шоків, ризиків і невизначеності стало оцінювання впливу виробничих витрат на урожайність зернових і зернобобових культур у сільськогосподарських підприємствах [2]. Одним із ключових показників ефективності діяльності сільськогосподарських підприємств є урожайність зернових і зернобобових культур, яка визначає рівень продуктивності

землекористування, фінансові результати підприємств та їх конкурентоспроможність.

Для оцінювання залежності урожайності зернових і зернобобових культур від виробничих витрат на 1 га було використано метод лінійного регресійного аналізу. Дослідження проведено на основі вибірки із 221 сільськогосподарського підприємства Харківської області за 2024 рік. Побудована регресійна модель дозволяє визначити характер і силу впливу виробничих витрат на рівень урожайності культур.

Результати регресійного аналізу свідчать про наявність позитивного зв'язку між досліджуваними показниками. Значення множинного коефіцієнта кореляції становить 0,3747, що характеризує помірний прямий зв'язок між виробничими витратами на 1 га та урожайністю зернових і зернобобових культур. Це свідчить про те, що збільшення витрат на виробництво, як правило, супроводжується підвищенням урожайності.

Коефіцієнт детермінації R^2 дорівнює 0,1404, тобто приблизно 14,0 % варіації урожайності пояснюється зміною виробничих витрат. Отриманий результат свідчить про те, що урожайність формується під впливом значної кількості факторів, серед яких важливу роль відіграють природно-кліматичні умови, рівень технологічного забезпечення, якість ґрунтів, система удобрення, забезпеченість технікою, дотримання агротехнологій та рівень управління підприємством. Разом із тим виробничі витрати залишаються важливим економічним чинником формування результативності виробництва.

Статистична значущість побудованої моделі підтверджується результатами дисперсійного аналізу. Значення критерію Фішера становить 35,77 при дуже низькому рівні значущості $F = 8,95E-09$, що свідчить про високу статистичну надійність моделі та підтверджує наявність істотного зв'язку між досліджуваними показниками.

Рівняння регресії має вигляд: $y = 29,91726 + 0,000227x$

Отримані коефіцієнти моделі свідчать, що зі збільшенням виробничих витрат на 1 грн у розрахунку на 1 га урожайність зернових і зернобобових культур у середньому зростає на 0,000227 ц/га. Незважаючи на відносно невелике значення коефіцієнта, у масштабах значних обсягів витрат вплив є відчутним. Це підтверджує важливість достатнього фінансування виробничого процесу та забезпечення підприємств необхідними ресурсами.

Високе значення t-статистики та низький рівень р-значення для змінної X_1 свідчать про статистичну значущість впливу виробничих витрат на урожайність. Це дає підстави стверджувати, що інвестиції у виробничий процес є важливим напрямом підвищення ефективності функціонування сільськогосподарських підприємств.

Для сучасного розвитку підприємництва у сфері агробізнесу важливого значення набуває не лише збільшення обсягів витрат, а й підвищення ефективності їх використання. В умовах обмеженості фінансових ресурсів підприємства повинні орієнтуватися на впровадження сучасних технологій вирощування культур, цифрових систем моніторингу, точного землеробства,

оптимізацію структури витрат і підвищення рівня управління виробничими процесами.

Перспективи розвитку сільськогосподарського підприємництва значною мірою пов'язані з інноваційною модернізацією виробництва та підвищенням ефективності ресурсного забезпечення [3]. Використання економіко-статистичних методів аналізу дозволяє виявляти ключові фактори впливу на результати діяльності підприємств та формувати більш обґрунтовані управлінські рішення. У сучасних умовах це є важливою передумовою забезпечення конкурентоспроможності аграрного сектору та підвищення ефективності виробництва зернових і зернобобових культур.

Список використаних джерел

1. Мещеряков В.Є., Ломовських Л.О., Філімонов Ю.Л. Формування витрат і собівартості продукції сільського господарства в умовах цифровізації економіки. *Вчені записки*. 2023. Вип. 33(4). С. 90-98. [DOI 10.33111/vz_kneu.33.23.04.07.047.053](https://doi.org/10.33111/vz_kneu.33.23.04.07.047.053).
2. Ломовських Л.О., Єфремова Н.О., Мухін В.А. Розвиток аграрного сектору економіки України в умовах шоків, ризиків і невизначеності. *Економічний аналіз*. 2025. № 3. С. 733-746.
3. Ломовських Л.О., Єфремова Н.О., Мухін В.А. Організаційно-економічний механізм реалізації інвестиційно-інноваційного потенціалу аграрного сектору. *Економіка та суспільство*. 2026. № 84. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-84-88>

Віталіна МАЛЮГА,
викладач, спеціаліст першої категорії
ВСП Львівський фаховий коледж ЛНУП

ЕКОНОМІЧНІ ІНСТРУМЕНТИ ТА ТЕХНОЛОГІЇ РОЗВИТКУ ОРГАНІЧНОГО САДІВНИЦТВА В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

Стрімка інтеграцією України до європейського економічного простору вимагає від вітчизняного агробізнесу кардинальної перебудови виробничих моделей відповідно до жорстких екологічних стандартів European Green Deal. Органічне садівництво постає як один із найперспективніших та високомаржинальних напрямів, проте його розвиток стримується високими ризиками перехідного періоду та значною капіталомісткістю. У таких умовах саме синергія економічних інструментів підтримки (субсидій, пільгових кредитів) та сучасних бізнес-технологій – від інструментів точного садівництва (Smart Horticulture) до цифрових систем простежуваності ланцюгів постачання – стає вирішальним фактором для оптимізації собівартості, мінімізації втрат та успішного виходу українських підприємств на преміальні ринки Європейського Союзу.

У 2026 році євроінтеграційний рух України вимагає суттєвої трансформації аграрного сектору, де одним із найбільш перспективних та

високомаржинальних напрямів є органічне садівництво. Політика Європейського Зеленого курсу (European Green Deal) та стратегія «Від лану до столу» (Farm to Fork) диктують нові правила гри, спрямовані на скорочення використання хімічних пестицидів та розширення площ під органічне виробництво. Для українських підприємств промислового садівництва це створює як серйозні виклики, пов'язані з суворим регламентом, так і унікальні можливості для завоювання преміального ринку плодово-ягідної продукції ЄС. Ефективне поєднання економічних інструментів підтримки та сучасних бізнес-технологій є основою формування довгострокової конкурентоспроможності цього сектору.

Перехід від традиційного до органічного садівництва потребує значних стартових інвестицій та супроводжується тимчасовим зниженням урожайності у період конверсії (переходу). Задля нівелювання цих ризиків необхідне функціонування дієвого економічного механізму, що включає такі інструменти:

пряме державне субсидування та грантові програми (цільова фінансова допомога виробникам на етапі конверсії, а також компенсація витрат на сертифікацію виробництва за стандартами ЄС);

пільгове кредитування через залучення довгострокових кредитів із субсидованими відсотковими ставками для закладання нових органічних садів та інвестицій у багаторічні насадження, які окупаються впродовж кількох років;

податкові преференції із запровадженням спеціальних знижених ставок земельного податку або звільнення від оподаткування певних видів прибутку для сертифікованих органічних господарств;

адаптація до Спільної аграрної політики (САП) ЄС як поступове впровадження механізмів екологічних виплат (*eco-schemes*), які безпосередньо стимулюють фермерів дотримуватися сталих та безпечних практик ведення господарства.

Економічна ефективність органічного садівництва безпосередньо залежить від мінімізації виробничих витрат та оптимізації витрат за допомогою новітніх бізнес-технологій:

точне садівництво (*Smart Horticulture*) передбачає застосування безпілотних літальних апаратів (дронів) з мультиспектральними камерами для раннього виявлення осередків шкідників та хвороб без суцільного обробітку всього саду;

цифрові IoT-платформи з використання сенсорів та датчиків вологості ґрунту для автоматизації систем крапельного зрошення та точкового внесення дозволених органічних добрив;

роботизовані системи догляду через впровадження механічних та лазерних технологій боротьби з бур'янами в міжряддях, що замінюють заборонені хімічні гербіциди та мінімізують частку дорогої ручної праці;

технології простежуваності (*Traceability*) із впровадження хмарних платформ та блокчейн-рішень для фіксації кожного етапу виробництва, що є критично важливою умовою для експорту в ЄС, оскільки гарантує європейському споживачу абсолютну прозорість походження продукції.

Ключовою умовою успішної інтеграції вітчизняних виробників у європейський простір є повна гармонізація українського законодавства із Регламентом ЄС 2018/848, який регулює органічне виробництво та маркування. Вітчизняні підприємства стикаються з жорстким контролем щодо залишків нерегламентованих речовин у продукції та ґрунті. У цьому контексті технологічна верифікація біологічних препаратів та сертифікація ланцюгів постачання стають обов'язковими елементами бізнес-моделі сучасного садівничого підприємства.

Розвиток органічного садівництва в Україні в умовах євроінтеграції можливий лише за умови синергії фінансово-економічних інструментів підтримки та новітніх технологічних рішень.

Список використаних джерел:

1. Калетнік Г.М., Лутковська С.М. Екологічна модернізація та органічне виробництво в системі екологічної безпеки : монографія. Вінниця : ВНАУ. 2022. 356 с
2. Про затвердження галузевої Програми розвитку садівництва України на період до 2025 р. і галузевої Програми розвитку виноградарства та виноробства України на період до 2025 р. : наказ Міністерства аграрної політики України від 21 липня 2008 р. № 444/74. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0444555-08#Text> (дата звернення: 04.05.2024).
3. Хаєцька О.П. Органічне виробництво як складова забезпечення продовольчої безпеки України. Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики. 2022. № 4(62). С. 57-74.

Ігор ГУЦУЛЯК

*спеціаліст вищої категорії, «викладач-методист»
ВСП «Тлумацький фаховий коледж ЛНУП»*

СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНІ ДЕТЕРМІНАНТИ ТА СТРАТЕГІЧНІ ПРІОРИТЕТИ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦТВА В ТЛУМАЦЬКОМУ РЕГІОНІ

Підприємництво завжди було і залишається головною рушійною силою та життєдайною артерією для розвитку будь-якого регіону, і Тлумаччина в цьому контексті не є винятком. Для території колишнього Тлумацького району, яка нині представлена Тлумацькою, Олешанською та Обертинською громадами Івано-Франківського району, малий і середній бізнес є не просто джерелом наповнення місцевих бюджетів, а й ключовим чинником соціальної стабільності. Саме приватна ініціатива забезпечує створення нових робочих місць, стримує відтік молоді та працездатного населення, а також підтримує життєдіяльність віддалених населених пунктів. Сучасні реалії, які принесли із собою тривалу повномасштабну війну, глибоку енергетичну кризу, руйнування звичних логістичних ланцюжків та масові міграційні процеси, змусили місцевий бізнес працювати в режимі щоденного виживання та безперервної адаптації. Попри надважкі умови, підприємницьке середовище Тлумаччини

демонструє високий рівень гнучкості та патріотичної відповідальності, підтримуючи економічний фронт Прикарпаття.

Аналізуючи поточний стан підприємництва в регіоні, неможливо не відзначити його чітко виражену аграрну специфіку. Завдяки сприятливим природно-кліматичним умовам, унікальному мікроклімату та родючим чорноземам, основою економічного потенціалу краю залишається агропромисловий комплекс. Великі сільськогосподарські підприємства, фермерські господарства та сімейні кооперативи успішно спеціалізуються на вирощуванні зернових, технічних і зернобобових культур, а також на тваринництві та птахівництві. Водночас вагому частку в структурі місцевої економіки займає сфера торгівлі та послуг. Переважна більшість зареєстрованих фізичних осіб-підприємців зосереджена у сферах роздрібної торгівлі продуктами харчування та промисловими товарами, громадського харчування, пасажирських та вантажних перевезень, а також побутового обслуговування, будівництва та авторемонту. Важливим сегментом є також деревообробка та виробництво будівельних матеріалів, що базуються на використанні місцевих природних ресурсів.

Проте сьогодні місцевий бізнес стикається із безпрецедентними викликами. Найгострішою проблемою став катастрофічний дефіцит кваліфікованої та працездатної робочої сили, спричинений мобілізаційними процесами та виїздом значної частини населення, зокрема жінок та молоді, за кордон або в більші обласні центри. Підприємцям доводиться самотужки вирішувати питання кадрового голоду, перекваліфікації працівників та автоматизації процесів там, де це можливо. Ситуацію ускладнює брак доступного довгострокового кредитування, висока вартість енергоносіїв, необхідність інвестувати значні кошти в альтернативні джерела живлення (генератори, сонячні станції, акумулятори) для забезпечення безперебійної роботи, а також загальне зниження купівельної спроможності місцевого населення.

Попри цей складний комплекс проблем, географічне розташування Тлумаччини та її внутрішній нереалізований потенціал відкривають серйозні перспективи для якісної трансформації бізнес-середовища. Однією з головних точок майбутнього економічного зростання є перехід від простого продажу сировини до створення підприємств із глибокої переробки сільськогосподарської продукції. Регіон має колосальні можливості для розгортання невеликих ліній із сортування та шокової заморозки ягід, фруктів та овочів, будівництва сучасних млинів, олійниць, м'ясопереробних цехів та мінісіроварень. Створення готового продукту з високою доданою вартістю дозволить місцевим маркам успішно конкурувати не лише на ринку Івано-Франківська, а й виходити на загальнонаціональний та міжнародний рівні.

Іншим потужним і поки що недооціненим ресурсом є туристично-рекреаційний потенціал, зокрема близькість до мальовничого Дністровського каньйону. Це створює прекрасні умови для розвитку екологічного, зеленого, сільського та активного туризму. Інвестиції в будівництво автентичних гостьових садиб, організацію водних сплавів Дністром, створення пішохідних

та велосипедних маршрутів, а також розвиток локального гастротуризму (виготовлення крафтових сирів, збирання екологічного меду, вирощування специфічних локальних культур) можуть залучити значний потік туристів та фінансових ресурсів у громади. Крім того, зважаючи на загальнодержавний курс на децентралізацію енергомереж та енергонезалежність, перспективним є бізнес, пов'язаний із відновлюваною енергетикою: виробництво паливних пелет і брикетів із відходів деревообробки та соломи, а також проектування, монтаж і сервісне обслуговування сонячних і вітрових електростанцій для приватних домогосподарств та підприємств.

Сьогоднішнє виживання, відновлення та подальший прогрес підприємництва на Тлумаччині безпосередньо залежать від тісної синергії між приватним сектором, місцевою владою в особі територіальних громад та міжнародними донорами. Оскільки традиційне фінансування обмежене, ключову роль починає відігравати активне використання інструментів грантової підтримки. Місцеві підприємці, які освоюють навички написання грантових заявок, отримують суттєву безповоротну фінансову допомогу через державну програму «Власна справа» (єРобота), а також через проєкти підтримки від міжнародних фондів та організацій, таких як USAID чи програми Європейського Союзу. Ці кошти спрямовуються на купівлю сучасного обладнання, модернізацію виробництв та створення нових робочих місць. Зі свого боку, керівництво громад має максимально сприяти бізнесу: зменшувати бюрократичний тиск, розробляти прозорі інвестиційні паспорти, пропонувати вільні земельні ділянки та приміщення для релокованих підприємств. Підприємництво Тлумаччини вже довело свою стійкість та здатність тримати удар, і його майбутнє лежить у площині інновацій, переробної промисловості та розумного використання унікальних природних і людських багатств цього прикарпатського краю.

Список використаних джерел

1. Державна служба статистики України. Головне управління статистики в Івано-Франківській області: офіційний сайт. URL: <http://www.ifstat.gov.ua> (дата звернення: 21.05.2026).
2. Програма розвитку малого і середнього підприємництва в Івано-Франківській області на 2024–2027 роки : затверджено рішенням Івано-Франківської обласної ради. Регіональна політика підтримки бізнесу в умовах воєнного стану. Івано-Франківськ, 2024. 45 с.
3. Степанюк О. В., Мельник І. П. Трансформація аграрного підприємництва в західних регіонах України: виклики воєнного часу та повоєнна модернізація. *Економіка та управління АПК*. 2025. № 2. С. 14–26.
4. Ткачук М. Р. Перспективи розвитку рекреаційно-туристичного підприємництва в басейні Дністровського каньйону. *Регіональна економіка*. 2024. № 4 (114). С. 89–97.

Мирослава ГУЦУЛЯК

спеціаліст вищої категорії, «викладач-методист»

Руслана ДРАНЧУК

ВСП «Тлумацький фаховий коледж ЛНУП»

ТРАНСФОРМАЦІЯ СИСТЕМ УПРАВЛІННЯ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ У КРИЗОВИХ УМОВАХ

Сучасний стан розвитку української економіки характеризується функціонуванням у режимі постійних викликів, зумовлених повномасштабною воєнною агресією. У таких умовах традиційні підходи до менеджменту, що базувалися на довгостроковому плануванні та стабільності зовнішнього середовища, виявилися недостатніми. Актуальність теми дослідження зумовлена необхідністю переосмислення управлінських парадигм та пошуку нових інструментів, які дозволяють підприємствам не лише зберігати життєздатність, а й розвиватися, адаптуючись до динамічних змін безпекової та економічної ситуації. Особливого значення набуває досвід регіонів, що стали тиловими хабами, зокрема Івано-Франківської області, де синергія релокованого бізнесу та місцевих ініціатив створила унікальну модель стійкості.

Впровадження сучасних інструментів автоматизації, таких як CRM-системи, стало для підприємств Івано-Франківської області не просто технологічним оновленням, а стратегічним засобом підтримки життєздатності в умовах розірваних комунікацій. У періоди, коли фізичний доступ до офісів був обмежений через безпекові загрози або тривалі вимкнення електроенергії, саме хмарні платформи дозволили менеджменту зберегти єдиний інформаційний простір. Використання систем для автоматизації продажів та взаємодії з клієнтами дало змогу релокованим компаніям та місцевим виробникам не втрачати замовлення, оскільки вся історія спілкування, статус відвантажень та фінансові зобов'язання залишалися доступними з будь-якої точки світу, де є інтернет. Це мінімізувало вплив людського фактора та дозволило командам працювати асинхронно, що критично важливо при нестабільному графіку роботи персоналу.

Цифровізація бізнес-процесів у регіоні також суттєво змінила підхід до аналітики та контролю ефективності. Керівники почали оперувати даними в режимі реального часу, відстежуючи ключові показники ефективності через інтегровані дашборди. Це дозволило миттєво бачити просідання в логістичних ланцюжках або зміну купівельної спроможності, що в умовах війни є щоденною реальністю. Завдяки автоматизації маркетингових комунікацій, підприємства змогли підтримувати постійний зв'язок зі своєю аудиторією, інформуючи про графіки роботи, наявність товарів або соціальні ініціативи бізнесу. Такий проактивний підхід допоміг зберегти лояльність клієнтів навіть тоді, коли терміни поставок зміщувалися через об'єктивні обставини, оскільки прозорість процесів підвищує рівень довіри до бренду.

Важливим аспектом управління в Івано-Франківській області стала інтеграція систем обліку з інструментами штучного інтелекту для

прогнозування попиту та оптимізації складських запасів. Управлінці навчилися використовувати алгоритми для аналізу великих масивів даних, що допомагає уникати надлишкових витрат та заморожування капіталу в товарах, які не мають швидкого обігу. В умовах обмеженого доступу до кредитних ресурсів така точність в управлінні оборотними коштами стала запорукою фінансової стійкості. Більше того, автоматизація рутинних операцій звільнила час менеджерів для вирішення складних стратегічних завдань, таких як пошук нових партнерів у країнах Європейського Союзу та адаптація виробництва під міжнародні стандарти якості.

Соціальна складова управління також отримала новий вимір через цифрові інструменти. Внутрішні корпоративні платформи використовуються для координації волонтерської діяльності працівників, збору коштів на потреби оборони та моніторингу безпекового стану кожного члена команди. Таким чином, система управління підприємством перетворилася на багатофункціональну екосистему, яка поєднує в собі комерційну ефективність, соціальну відповідальність та високу технологічну гнучкість. Досвід прикарпатських підприємств демонструє, що цифрова зрілість бізнесу є прямим відображенням його стійкості, а вміння швидко інтегрувати нові ІТ-рішення стає головною конкурентною перевагою на сучасному ринку.

Узагальнюючи результати дослідження особливостей управління українськими підприємствами в період війни, можна констатувати, що вітчизняний менеджмент пройшов через фундаментальну трансформацію, перетворившись із системи адміністрування на гнучку модель стратегічної стійкості. Головним здобутком цього періоду стало формування специфічного типу лідерства, здатного ефективно функціонувати в умовах критичної невизначеності, де безпека персоналу та безперервність бізнес-процесів мають вищий пріоритет за миттєві фінансові показники. Досвід релокації та створення нових виробничих кластерів, зокрема в Івано-Франківській області, довів, що успіх компанії сьогодні залежить від її мобільності, здатності до міжсекторальної кооперації та готовності інтегруватися в нові економічні ландшафти в найкоротші терміни.

Важливим чинником стабілізації бізнесу виявилася цифрова зрілість, яка дозволила перенести ключові управлінські функції у хмарні середовища та автоматизувати взаємодію з клієнтами через CRM-системи. Це не лише забезпечило прозорість процесів під час блекаутів чи фізичної роз'єднаності команд, а й створило базу для глибокої аналітики, необхідної для прийняття виважених рішень. Соціальна відповідальність бізнесу припинила бути елементом маркетингу, ставши невід'ємною частиною корпоративної стратегії, що включає підтримку ментального здоров'я працівників, волонтерську діяльність та активну участь у житті громад. Такий комплексний підхід зміцнює внутрішню лояльність колективів та формує позитивний імідж українського бізнесу на міжнародній арені.

Перспективи подальшого розвитку систем управління в Україні пов'язані з подальшою технологізацією та впровадженням інструментів штучного інтелекту для прогнозування ризиків. Вивчення унікального досвіду,

накопиченого протягом 2022–2026 років, є надзвичайно цінним не лише для внутрішнього ринку, а й для світової управлінської науки, оскільки українські підприємці виробили дієві алгоритми виживання та зростання в екстремальних умовах. Успішне подолання воєнних викликів закладає фундамент для масштабної післявоєнної відбудови, де поєднання інновацій, етичного менеджменту та високої адаптивності стане головним рушієм модернізації всієї національної економіки.

Список використаних джерел

1. Про правовий режим воєнного стану: Закон України від 12.05.2015 № 389-VIII. Редакція від 01.01.2026. Відомості Верховної Ради України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19>
2. Адаптація бізнесу до умов війни: аналітична доповідь. Національний інститут стратегічних досліджень. 2025. URL: <https://niss.gov.ua/publikacii/analitichni-dopovidi>
3. Економічний профіль Івано-Франківської області: релокація та стійкість. Офіційний сайт Івано-Франківської обласної державної адміністрації. URL: <https://if.gov.ua/economy/reports>
4. Дослідження стану та потреб бізнесу в Україні: секторальний розріз 2024-2026. Проєкт Дія.Бізнес. URL: <https://business.diia.gov.ua/insights>
5. Трансформація менеджменту в умовах цифрової економіки та воєнних викликів. Вісник Прикарпатського університету. Серія: Економіка. 2025. Вип. 19. URL: <https://journals.pnu.edu.ua/index.php/eco>

Леся КАСІЙ

викладач-методист,

*Самбірський фаховий коледж економіки
та інформаційних технологій*

Емма ШПАК

*Самбірський фаховий коледж економіки
та інформаційних технологій*

СТАН І ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦТВА НА САМБІРЩИНІ

Мале та середнє підприємництво є одним із визначальних чинників соціально-економічного розвитку регіонів України, оскільки забезпечує створення робочих місць, формування конкурентного середовища та наповнення місцевих бюджетів. За даними Державна служба статистики України, у 2024 році сектор малого та середнього підприємництва формував понад 64 % доданої вартості економіки країни та забезпечував близько 81 % зайнятості у сфері господарської діяльності. Для Самбірщини розвиток підприємництва має особливе значення, оскільки економіка району значною мірою базується на діяльності малого бізнесу, сфері послуг, торгівлі, аграрному секторі та деревообробній галузі.

На сучасному етапі підприємницьке середовище Самбірського району характеризується поступовим зростанням кількості фізичних осіб-підприємців.

За інформацією Львівської обласної військової адміністрації, у 2024 році у Львівській області було зареєстровано понад 160 тис. суб'єктів господарювання, із яких значна частка припадає саме на малий бізнес. У Самбірському районі найбільш поширеними видами діяльності залишаються роздрібна торгівля, транспортні послуги, громадське харчування, сільське господарство, деревообробка та побутові послуги, [4].

Останніми роками спостерігається активізація цифрової трансформації місцевого бізнесу. За даними державного проекту «Дія. Бізнес», понад 58 % українських підприємців активно використовують цифрові канали продажів, а близько 47 % малого бізнесу реалізує продукцію через маркетплейси та соціальні мережі. Це дозволяє підприємствам Самбірщини виходити за межі локального ринку, залучати нових клієнтів та розширювати географію збуту, [4].

Важливим напрямом розвитку підприємництва є функціонування малих фермерських господарств та підприємств із переробки сільськогосподарської продукції. Самбірщина має сприятливі природно-кліматичні умови для вирощування зернових культур, овочів, ягід та розвитку молочного господарства. Частина виробників орієнтується на органічне виробництво, попит на яке в Україні щорічно зростає в середньому на 12–15 %. Перспективною також є деревообробна галузь завдяки наявності сировинної бази та вигідному логістичному розташуванню, [1].

Разом із позитивними тенденціями розвиток підприємництва супроводжується низкою проблем. Однією з ключових залишається недостатній доступ до фінансових ресурсів. За даними Національного банку України, середня ставка кредитування малого бізнесу у 2024 році становила 17–22 % річних, що суттєво стримує модернізацію підприємств. Негативний вплив мають також воєнні ризики, зростання витрат на енергоресурси, порушення логістичних ланцюгів та зниження купівельної спроможності населення, [3].

Суттєвою проблемою залишається трудова міграція. За оцінками Міністерства економіки України, через зовнішню міграцію країна втратила близько 15 % працездатного населення, що створює кадровий дефіцит у регіонах, зокрема й на Самбірщині, [2].

Попри виклики, район має значний потенціал розвитку у сфері туризму та рекреації. Вигідне географічне положення, культурно-історична спадщина, близькість до Карпатського регіону створюють передумови для розвитку зеленого туризму, готельно-ресторанного бізнесу та локального крафтового виробництва.

Важливу роль у розвитку підприємництва відіграє цифровізація економіки (табл.1). Використання соціальних мереж, електронної комерції та сучасних інформаційних технологій дозволяє підприємствам підвищувати конкурентоспроможність і розширювати ринки збуту. Багато підприємців Самбірщини вже активно використовують онлайн-магазини, служби доставки та рекламу в інтернеті для розвитку власної справи.

Таким чином, розвиток електронної комерції на Самбірщині сприяє цифровізації підприємництва, розширенню ринків збуту та підвищенню

конкурентоспроможності місцевого бізнесу. Використання сучасних цифрових інструментів дозволяє підприємствам ефективніше адаптуватися до сучасних економічних умов і забезпечувати стабільний розвиток регіону.

Таблиця 1

Найбільш ефективні інструменти цифровізації бізнес-процесів

з/п	Цифровий інструмент	Практичне застосування
.	Маркетплейси та онлайн-платформи продажу	Підприємці Самбірщини можуть реалізовувати продукцію через міжнародні та українські платформи, зокрема <u>Amazon</u> , <u>Etsy</u> , <u>eBay</u> , <u>Rozetka</u> та <u>Prom.ua</u> . Це дає можливість виходу не лише на український, а й на міжнародний ринок.
.	Соціальні мережі як інструмент продажу	Сьогодні підприємці активно використовують Instagram, Facebook та TikTok для просування товарів і послуг. Соціальні мережі забезпечують швидкий контакт із клієнтами, онлайн-рекламу та можливість прямих продажів через месенджери й каталоги товарів.
.	CRM-системи та автоматизація бізнесу	Важливим напрямом є впровадження CRM-систем для обліку клієнтів, замовлень і комунікацій. Такі інструменти допомагають малому бізнесу автоматизувати процеси, покращити сервіс і збільшити повторні продажі.
.	Електронні платіжні системи	Використання онлайн-оплати через <u>LiqPay</u> , <u>WayForPay</u> та банківські сервіси спрощує здійснення покупок і підвищує довіру споживачів до локального бізнесу.
.	Логістичні та служби доставки	Розвиток електронної комерції неможливий без швидкої доставки товарів. На Самбірщині активно використовуються сервіси <u>Нова пошта</u> та <u>Укрпошта</u> , що забезпечують доставку продукції по Україні та за кордон.
.	Онлайн-реклама та SEO-просування	Інструменти цифрового маркетингу, зокрема контекстна реклама, таргетинг і SEO-оптимізація сайтів, дозволяють підприємствам залучати нових клієнтів та підвищувати конкурентоспроможність.
.	Державні цифрові платформи підтримки бізнесу	В Україні активно розвивається проєкт Дія.Бізнес, який надає підприємцям безоплатні консультації, освітні програми та інструменти цифрової трансформації бізнесу.
.	B2B-платформи для співпраці між підприємствами	Для пошуку партнерів та організації закупівель актуальними є електронні B2B-системи, зокрема <u>SalesBook</u> , які допомагають підприємствам укласти угоди та знаходити нові канали збуту.

¹ Сформовано авторами самостійно

Підтримка з боку держави та місцевої влади є необхідною умовою подальшого розвитку підприємництва. Надання грантів, програм підтримки малого бізнесу, пільгового кредитування та проведення навчальних програм для підприємців можуть значно покращити бізнес-клімат у регіоні. Особливо важливим є створення сприятливого інвестиційного середовища, що сприятиме відкриттю нових підприємств і залученню інвесторів.

Отже, підприємництво на Самбірщині є важливим чинником соціально-економічного розвитку регіону. Незважаючи на наявні труднощі, місцевий бізнес має значний потенціал для подальшого розвитку. Підвищення рівня державної підтримки, розвиток цифровізації, покращення інституційного середовища та ефективне використання місцевих ресурсів сприятимуть зміцненню економіки Самбірщини та підвищенню добробуту населення.

Список використаних джерел

1. Державна служба статистики України. Статистичний щорічник України. Київ, 2025. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua>
2. Міністерство економіки України. Аналітичні матеріали щодо розвитку підприємництва в Україні, 2025. URL: <https://www.me.gov.ua>
3. Національний банк України. Звіт про фінансову стабільність, 2025.
4. Самбірська районна державна адміністрація. Офіційні статистичні матеріали щодо розвитку територіальної громади, 2025.

Аліна САМУЛЕНКО
здобувач вищої освіти²,

Державний біотехнологічний університет

ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦТВА У СФЕРІ ТРАНСПОРТНО-ЛОГІСТИЧНИХ ПОСЛУГ УКРАЇНИ

Сфера транспортно-логістичних послуг відіграє важливу роль у забезпеченні функціонування національної економіки, розвитку внутрішнього ринку, підтримці зовнішньоекономічної діяльності та формуванні конкурентоспроможності підприємств. В умовах глобалізації, цифровізації економіки та трансформації міжнародних торговельних потоків розвиток підприємництва у транспортно-логістичній сфері набуває особливого значення. Для України ця проблематика є надзвичайно актуальною також через воєнні виклики, порушення логістичних ланцюгів, зміни напрямів експорту та необхідність адаптації транспортної інфраструктури до нових умов функціонування [1; 6].

Транспортно-логістична система України характеризується значним потенціалом розвитку завдяки вигідному географічному положенню, наявності розвиненої мережі автомобільного та залізничного транспорту, а також високому рівню залежності аграрного сектору від ефективності логістичних процесів. Водночас сучасний стан транспортно-логістичної сфери супроводжується низкою проблем, серед яких недостатній рівень розвитку інфраструктури, високий ступінь фізичного зносу транспортних засобів, диспропорції між окремими видами транспорту, складність організації мультимодальних перевезень та нестабільність зовнішнього середовища [2].

Одним із ключових напрямів розвитку підприємництва у сфері транспортно-логістичних послуг є цифровізація логістичних процесів та впровадження інтелектуальних транспортних систем. Використання сучасних

² Науковий керівник: к.е.н. доцент Наталія Єфремова

інформаційних технологій, автоматизації управління перевезеннями, GPS-моніторингу, цифрових платформ і систем аналітики дозволяє підвищити ефективність управління транспортними потоками, скоротити витрати та покращити якість логістичного сервісу [5]. У сучасних умовах саме інноваційна складова стає важливим фактором формування конкурентних переваг підприємств транспортно-логістичної сфери.

Суттєве значення для розвитку підприємництва має також трансформація структури вантажних перевезень в Україні. Упродовж останніх десятиліть спостерігається домінування автомобільного транспорту у структурі перевезень, тоді як роль залізничного транспорту поступово знижується, хоча саме залізниця залишається стратегічно важливою для забезпечення експорту аграрної продукції та масових вантажів [2; 6]. В умовах війни особливого значення набуває розвиток альтернативних логістичних маршрутів, диверсифікація напрямів експорту та підвищення адаптивності транспортно-логістичних підприємств до ризиків і кризових явищ.

Перспективи розвитку підприємництва у сфері транспортно-логістичних послуг пов'язані з євроінтеграційними процесами та поглибленням співпраці України з країнами ЄС. Гармонізація транспортного законодавства, інтеграція до міжнародних транспортних коридорів, розвиток прикордонної інфраструктури та підвищення стандартів логістичного сервісу створюють нові можливості для активізації підприємницької діяльності [3]. Одночасно це потребує значних інвестицій у модернізацію транспортної інфраструктури, розвиток логістичних центрів і цифрових технологій управління перевезеннями.

Важливим напрямом розвитку транспортно-логістичного підприємництва є підвищення ефективності аграрної логістики. Логістичні витрати суттєво впливають на конкурентоспроможність української аграрної продукції на світових ринках, а оптимізація транспортних витрат стає необхідною умовою стабільного функціонування агробізнесу [1; 7]. У сучасних умовах зростає значення комплексних логістичних рішень, розвитку складської інфраструктури, логістичного аутсорсингу та інтеграції транспортних послуг у єдині цифрові системи управління.

Важливим чинником розвитку підприємництва у сфері транспортно-логістичних послуг є також формування ефективного конкурентного середовища. У сучасних умовах підприємства транспортно-логістичної сфери функціонують в умовах високої конкуренції, що стимулює необхідність підвищення якості послуг, скорочення часу доставки, оптимізації витрат та впровадження сучасних технологічних рішень. Особливого значення набуває розвиток сервісної складової логістики, орієнтація на потреби клієнтів та формування довгострокових партнерських відносин між учасниками логістичних ланцюгів.

Суттєві перспективи розвитку підприємництва пов'язані з розширенням мультимодальних перевезень та розвитком логістичних хабів. Використання декількох видів транспорту в межах єдиного логістичного процесу дозволяє підвищити ефективність перевезень, скоротити витрати та забезпечити більшу

гнучкість транспортних операцій. Для України розвиток мультимодальної логістики має важливе значення у контексті інтеграції до міжнародних транспортних коридорів та розширення зовнішньоторговельних зв'язків.

Окремої уваги потребує розвиток кадрового потенціалу транспортно-логістичної сфери. Цифровізація та автоматизація логістичних процесів формують потребу у фахівцях нового покоління, які володіють сучасними цифровими компетентностями, навичками роботи з інформаційними системами та здатні ефективно управляти складними логістичними процесами. У зв'язку з цим важливого значення набуває розвиток професійної освіти, підготовка спеціалістів у сфері логістики та посилення взаємодії між бізнесом і зов.

Перспективним напрямом розвитку підприємництва є також залучення інвестицій у модернізацію транспортної інфраструктури та логістичних потужностей. Розвиток автомобільних доріг, залізничної інфраструктури, терміналів, складських комплексів і транспортних вузлів сприятиме підвищенню ефективності логістичних процесів та зростанню інвестиційної привабливості транспортно-логістичної сфери України. У довгостроковій перспективі це створюватиме передумови для активізації міжнародного співробітництва та зміцнення позицій України на світовому ринку транспортно-логістичних послуг.

Отже, перспективи розвитку підприємництва у сфері транспортно-логістичних послуг України пов'язані з модернізацією транспортної інфраструктури, цифровізацією логістичних процесів, інтеграцією до європейського транспортного простору та підвищенням адаптивності підприємств до умов невизначеності. Подальший розвиток транспортно-логістичної сфери сприятиме підвищенню ефективності функціонування економіки, зміцненню експортного потенціалу держави та формуванню нових можливостей для розвитку підприємництва в Україні.

Список використаних джерел

1. Івашків І. М. Бар'єри й труднощі розвитку аграрної логістики в Україні. Розвиток підприємництва в аграрному секторі економіки України в умовах глобальних викликів: збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції (м. Київ, 23-24 квітня 2020 р.) / відп. ред. М.М. Ільчук. К.: НУБіП України, 2020. С. 103-104.
2. Ломовських Л.О., Єфремова Н.О., Мещеряков В.Є. Структурно-динамічні аспекти логістики вантажних перевезень в Україні. Журнал з менеджменту, економіки та технологій. 2025. № 4. С. 102-117. [DOI: 10.69803/3083-6034-2025-4-102](https://doi.org/10.69803/3083-6034-2025-4-102).
3. Ломовських Л.О., Філімонов Ю.Л., Єфремова Н.О., Мещеряков В.Є. Стратегічне управління зовнішньоторговельною діяльністю в контексті активізації євроінтеграційного вектору розвитку та економічного простору. Журнал з менеджменту, економіки та технологій. 2025. № 1. С. 169-186. [DOI: 10.69803/3083-6034-2025-1-169](https://doi.org/10.69803/3083-6034-2025-1-169).
4. Ломовських Л.О., Єфремова Н.О. Стратегічні напрями розвитку транспортно-логістичної системи вантажних перевезень в Україні. Бізнес-

навігатор. 2026. 2 (85). С 478-485. DOI: <https://doi.org/10.32782/business-navigator.85-74>.

5. Мещеряков В. Є., Кривоніс С.В. Інтелектуальна транспортна система як інноваційна концепція розвитку транспортно-логістичного комплексу України. Глобалізація та розвиток інноваційних систем: тенденції, виклики, перспективи [Електронне видання]: матеріали І Міжнар. наук.-практ. конф., 3-4 листопада 2022 р. / Держ. біотехнологічний ун-т. Харків, 2022. С. 131-133.

6. Шиян Д., Івашків І. Залізничні перевезення зернових вантажів як стратегічний елемент логістики аграрного експорту в умовах війни. Економічний аналіз. 2025. Том 35. № 3. С. 669-679. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2025.03.66>.

7. Шиян Д.В., Івашків І.М. Оптимізація вартості логістичних витрат експорту зернових та олійних культур в Україні в умовах війни. Стратегія розвитку аграрного сектору економіки до 2030 року: завдання агроєкономічної науки: матеріали міжнар. наук.-практ. конф. Київ: ННЦ «ІАЕ», 2025. С. 141-143.

Сергій КОЛПАК
здобувачі вищої освіти,
Державний біотехнологічний університет
Артем СКАЛАЦЬКИЙ
здобувачі вищої освіти,
Державний біотехнологічний університет

ВПЛИВ РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙ НА СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ АГРОБІЗНЕСУ

Розвиток інновацій у сучасних умовах виступає одним із ключових чинників трансформації агробізнесу та забезпечення його довгострокової конкурентоспроможності. В умовах глобалізації, посилення конкуренції на продовольчих ринках, зміни кліматичних умов, нестабільності економічного середовища та зростання вимог до якості продукції інноваційна діяльність набуває стратегічного значення для функціонування аграрного сектору. Саме інновації формують передумови для підвищення ефективності виробництва, раціонального використання ресурсів, зростання продуктивності праці та адаптації агробізнесу до нових викликів [1].

Агробізнес є однією з найбільш важливих складових економіки багатьох країн світу, оскільки забезпечує продовольчу безпеку, створює робочі місця та формує значну частину експортного потенціалу. Водночас традиційні методи ведення сільського господарства дедалі більше втрачають ефективність унаслідок високої ресурсомісткості, залежності від природно-кліматичних факторів і зростання вартості матеріально-технічних ресурсів. У таких умовах інновації стають необхідною умовою забезпечення стабільного розвитку агробізнесу та підвищення його економічної результативності.

Сучасний розвиток агробізнесу значною мірою пов'язаний із впровадженням цифрових технологій, автоматизації виробничих процесів,

використанням систем точного землеробства, безпілотних технологій, штучного інтелекту та аналітичних платформ для управління виробництвом. Використання GPS-навігації, сенсорних систем моніторингу, супутникових даних і спеціалізованого програмного забезпечення дозволяє аграрним підприємствам більш ефективно управляти земельними ресурсами, оптимізувати витрати добрив, засобів захисту рослин і паливно-енергетичних ресурсів. Це сприяє зниженню собівартості продукції та підвищенню рівня рентабельності виробництва [2, 3].

Одним із найбільш перспективних напрямів інноваційного розвитку агробізнесу є точне землеробство. Його використання забезпечує можливість диференційованого внесення ресурсів залежно від характеристик ґрунту, рівня вологості та стану посівів. Завдяки цьому досягається більш раціональне використання ресурсів і підвищується ефективність аграрного виробництва. Крім того, технології точного землеробства сприяють мінімізації негативного впливу на навколишнє середовище, що є особливо актуальним в умовах посилення екологічних вимог та розвитку концепції сталого розвитку.

Важливу роль у розвитку агробізнесу відіграють біотехнологічні інновації. Використання сучасних селекційних технологій, високопродуктивних сортів і гібридів сільськогосподарських культур, біологічних засобів захисту рослин та органічних технологій виробництва сприяє підвищенню врожайності, покращенню якості продукції та зростанню стійкості аграрного виробництва до несприятливих факторів. Біотехнології також відкривають нові можливості для розвитку органічного виробництва, яке набуває дедалі більшого значення на світових ринках продовольства.

Суттєвий вплив на розвиток агробізнесу здійснюють інновації у сфері логістики та управління ланцюгами постачання. Сучасні інформаційні системи дозволяють підвищити прозорість руху продукції, оптимізувати транспортні витрати, скоротити втрати продукції та підвищити ефективність взаємодії між учасниками аграрного ринку. Це особливо важливо для експортно орієнтованих аграрних підприємств, діяльність яких значною мірою залежить від швидкості та надійності логістичних процесів.

Разом із позитивними тенденціями інноваційний розвиток агробізнесу супроводжується низкою проблем і викликів. Однією з основних перешкод є недостатній рівень фінансового забезпечення інноваційної діяльності, особливо для малих і середніх сільськогосподарських підприємств. Висока вартість сучасних технологій, обмежений доступ до кредитних ресурсів і недостатній рівень державної підтримки стримують активне впровадження інновацій у практику господарювання.

Перспективи розвитку агробізнесу значною мірою пов'язані з подальшою цифровізацією та автоматизацією виробничих процесів. Очікується, що у майбутньому ще більшого поширення набудуть роботизовані системи, технології штучного інтелекту, Інтернет речей та великі масиви даних. Їх використання дозволить підвищити точність управлінських рішень, забезпечити прогнозування врожайності, оптимізувати використання ресурсів та підвищити стійкість аграрного виробництва в умовах невизначеності.

Таким чином, розвиток інновацій має визначальний вплив на стан і перспективи розвитку агробізнесу. Інноваційні технології сприяють підвищенню ефективності виробництва, зміцненню конкурентоспроможності аграрних підприємств, забезпеченню продовольчої безпеки та формуванню передумов для сталого розвитку аграрного сектору.

Список використаних джерел

1. Єфремова Н. Організаційно-економічний механізм управління інноваційною діяльністю аграрних підприємств. *Галицький економічний вісник*. 2023. Том 81. № 2. С. 115-122.
2. Ломовських Л.О., Єфремова Н.О., Марченко М.В. Тенденції розвитку аграрного сектору в контексті інноваційних зрушень. *Вчені записки*. 2023. Вип. 30 (1). С. 80-92. DOI [10.33111/vz_kneu.31.23.01.08.054.060](https://doi.org/10.33111/vz_kneu.31.23.01.08.054.060)
3. Ломовських Л.О., Єфремова Н.О., Пащенко Ю.В. Управління цифровими трансформаціями економіки в контексті глобалізації. *Аграрні інновації*. 2023. № 17. С. 218-224. <https://doi.org/10.32848/agrar.innov.2023.17.33>

СЕКЦІЯ 3. ІННОВАЦІЙНІ БІЗНЕС-ТЕХНОЛОГІЇ ТА ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ПІДПРИЄМНИЦТВА / INNOVATIVE BUSINESS TECHNOLOGIES AND DIGITAL TRANSFORMATION OF ENTREPRENEURSHIP

Іван БАЛАНЮК

д.е.н., професор

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8320-6383>

Карпатський національний університет імені Василя Стефаника

Ігор МЕЛЬНИК

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої

ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-7377-5367>

Карпатський національний університет імені Василя Стефаника

Юліана СЕМЧУК

бакалавр за спеціальністю «Облік і оподаткування»

ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-0176-3990>

Карпатський національний університет імені Василя Стефаника

КОНТРОЛЬ ТА АНАЛІЗ ВИКОРИСТАННЯ ВИРОБНИЧИХ ЗАПАСІВ В СИСТЕМІ ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПІДПРИЄМСТВА

Актуальність контролю та аналізу використання виробничих запасів зростає через те, що матеріальні ресурси включаються у собівартість продукції і впливають на результати діяльності підприємства. Виробничі запаси є одночасно умовою безперервності виробничого процесу та важливим об'єктом управління, оскільки їх нестача може спричинити перебої у випуску продукції, а надлишок – призводити до нераціонального відволікання оборотних коштів, зростання витрат на зберігання та накопичення неліквідних ресурсів. При цьому дієвість такого управління безпосередньо залежить від якості обліково-аналітичної інформації, яка має забезпечувати репрезентативність даних для оцінювання матеріальних потоків. Контроль запасів не повинен обмежуватися лише інвентаризацією чи перевіркою документів, а має забезпечувати своєчасне виявлення відхилень у надходженні, зберіганні та використанні матеріальних ресурсів.

«Виробничі запаси підприємства – це частина матеріальних ресурсів (оборотних активів), які підприємство призначає для забезпечення виробничого процесу і які, як правило, споживаються протягом одного операційного циклу, переносячи свою вартість на готову продукцію» [1]. До виробничих запасів зазвичай відносять сировину та основні матеріали, допоміжні матеріали, купівельні напівфабрикати та комплектуючі вироби, паливо і мастильні матеріали, тару і тарні матеріали, запасні частини, а також малоцінні та швидкозношувані предмети, якщо вони використовуються в процесі виробництва або обслуговування.

«Аналіз ефективного використання виробничих запасів підприємства передбачає системне оцінювання того, наскільки раціонально підприємство формує, зберігає та споживає матеріальні ресурси у виробництві, а також як це впливає на собівартість, оборотність оборотних коштів і безперервність виробничого процесу» [2]. Основою такого аналізу виступає обліково-аналітична інформація, що інтегрує дані бухгалтерського обліку та результати оперативних спостережень у цілісну систему показників. Аналіз включає розрахунок і інтерпретацію показників матеріаломісткості, матеріаловіддачі, відхилень фактичних витрат від установлених норм, оборотності запасів і тривалості їх обороту, частки надлишкових або повільнооборотних позицій, а також втрат від нестач, псування, браку й необґрунтованих списань.

Особливістю аналізу є поєднання двох рівнів оцінювання: по-перше, аналізу споживання запасів у виробництві, тобто виявлення перевитрат, встановлення місць виникнення відхилень і причин їх появи; по-друге, аналізу управління запасами як активом, що дає змогу визначити, чи не заморожуються кошти в надлишках і чи є достатнім рівень запасів для ритмічної роботи підприємства. Важливою специфікою є також залежність результатів від якості первинних даних і нормування: без коректно встановлених норм витрат, точного обліку руху запасів та правильного оформлення списання матеріалів висновки аналізу можуть бути формальними і не відображати реальні причини проблем.

Аналізуючи склад і структуру виробничих запасів, доцільно виходити з того, що їх обсяг і номенклатура мають відповідати реальним потребам підприємства та забезпечувати оптимальний баланс між безперервністю виробництва і мінімізацією витрат на утримання ресурсів. У цьому контексті обліково-аналітична інформація дозволяє трансформувати розрізнені відомості про залишки на складах у стратегічний ресурс для прийняття рішень щодо оптимізації матеріальних потоків. Оптимальність запасів не є фіксованою величиною, оскільки вона визначається виробничою програмою, сезонністю, строками постачання, умовами зберігання та швидкістю споживання матеріалів. Саме тому аналіз у цьому блоці передбачає насамперед розрахунок потреби в запасах за видами матеріалів і періодами, оцінювання достатності ресурсів для виконання плану виробництва та виявлення диспропорцій у структурі матеріальних ресурсів. Паралельно важливо аналізувати, наскільки раціонально сформовані взаємозв'язки із постачальниками з погляду стабільності, прогнозованості та строків поставок.

«В умовах ринку підприємству необхідно системно розраховувати потребу в матеріалах, оцінювати інтенсивність використання виробничих запасів та результативність виробництва, щоб своєчасно запобігати спадам випуску продукції» [3]. Аналіз має включати показники оборотності, тривалості обороту, матеріаломісткості, відхилень від норм, а також виявлення причин перевитрат або накопичення надлишків за окремими позиціями.

Отже водночас контроль і аналіз виробничих запасів мають розглядатися не ізольовано, а як взаємопов'язані елементи системи управління підприємством. Якщо здійснюється лише контроль без аналітичного

опрацювання результатів, то виявлені відхилення залишаються лише констатацією фактів без з'ясування причин і без прийняття управлінських рішень, унаслідок чого проблеми повторюються. Якщо ж проводиться лише аналіз без належного контролю, то розрахунки можуть ґрунтуватися на неточних даних, помилках в обліку, неправильних списаннях або невчасно оформлених документах, а отже, висновки будуть формальними або хибними. Ефективна система управління потребує гармонізації обліково-аналітичної інформації, яка забезпечує достовірність даних контролю та їх глибоку інтерпретацію для корегування норм, закупівель і технологічних процедур.

Список використаних джерел

1. Шевченко Л.Я., Мулява В.Р. Сутність виробничих запасів, проблеми обліку та напрями його вдосконалення на підприємстві. *Економіка, управління та адміністрування*. 2022. № 4(102). С. 72–76. URL: [https://doi.org/10.26642/ema-2022-4\(102\)-72-76](https://doi.org/10.26642/ema-2022-4(102)-72-76).
2. Леськів І., Шеленко Д., Сивків В. Аналіз та контроль ефективного використання виробничих запасів підприємницьких структур. *Сталий розвиток аграрної сфери: інженерно-економічне забезпечення*: матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції (Бережани, 25 травня 2022 р.). Бережани, 2022. С. 33–34.
3. Ворхлік В.Р. Облік і контроль виробничих запасів та аналіз ефективності їх використання на підприємстві. *Innovative views of young scientists*. 2016. Вип. 2. С. 50–56. URL: <https://www.sworld.com.ua/konferm3/245.pdf>

Ростислав СЛАВ'ЮК

д. е. н., професор

ORCID: 0000-0002-0904-8970

Національний університет «Львівська політехніка»

СВІТОВІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ СМАРТ-ТОРГІВЛІ

Електронна комерція розвивається настільки швидкими темпами, що інколи прийняті рішення застарівають уже на стадіях планування. Понад 33% населення світу робить покупки через мережу Інтернет, річні обсяги продажу електронної комерції становлять 6,8 трильйона доларів, а до 2027 року прогнозується 8 трильйонів доларів. 2,77 мільярда покупців роблять онлайн-покупки на спеціалізованих платформах електронної комерції або в соціальних мережах. Очікується, що за підсумками 2025 року 21% роздрібних покупок буде здійснюватися онлайн. До 2027 року ця частка зросте до 22,6%. У всьому світі існує понад 28 мільйонів магазинів електронної комерції, значна частина з них використовує смарт-технології. Одною з переваг цих технологій є доступність інформації. Так 99% клієнтів шукають відгуки, коли роблять покупки в Інтернеті. З 2025 по 2027 рік продажі продовжуватимуть зростати з середньорічними темпами 7,8%. Зростання буде більш ніж у 2 рази порівняно з

обсягами продажів реальними магазинами [1]. Динаміку та перспективи розвитку електронної комерції відображено на рис. 1.



Рис. 1. Стан та перспективи зростання роздрібного продажу через систему електронної комерції у світі.

Джерело: побудовано за даними [1].

Динамічний розвиток відбувається завдяки тому, що саме смарт-торгівля в електронній комерції суттєво прискорює процеси не лише підбору товарів, але й процес оформлення замовлення. Смарт-комерція, смарт-торгівля (smart commerce) є сучасним підходом до ведення електронного бізнесу, який поєднує історично сформовані комерційні практики з передовими технологіями. Зокрема, це штучний інтелект, комп'ютерне навчання, аналіз даних та інструменти покращення взаємодії з клієнтами. Смарт-торгівля є еволюційним етапом розвитку електронної комерції, який передбачає інтеграцію інтелектуальних технологій. Вона базується на поєднанні основних технологій: штучного інтелекту (AI) для персоналізації, прогнозування попиту, динамічного ціноутворення; Big Data для аналізу поведінки користувачів та оптимізації асортименту; інтернет речей (IoT) для створення розумних магазинів; AR/VR для покращення клієнтського досвіду (наприклад, віртуальні примірки); Edge та Cloud computing для обробки даних у реальному часі; автоматизація у логістиці, обслуговуванні, аналітиці; безконтактні технології – для зручної та швидкої оплати. Основною метою смарт-торгівлі є створення інтелектуальної, адаптивної торгової системи, яка автоматизує бізнес-процеси.

Смарт-торгівля швидко розвивається завдяки низці переваг над традиційною торгівлею та е-комерцією у вже сформованому раніше вигляді. Серед ключових переваг смарт-торгівлі підвищення рівня обслуговування споживачів, зростання кількості конверсій, зниження операційних витрат, якісніша аналітика та точніше прогнозування, гнучкіше реагування на зміни попиту.

Важливою складовою смарт-торгівлі є алгоритмічна торгівля. Алгоритмічна торгівля – це використання комп’ютерних програм (алгоритмів) для автоматичного формування та виконання торгових ордерів. Алгоритм самостійно аналізує ринкові дані й подає заявки без участі людини. Правила можуть базуватися на технічних індикаторах, статистичних моделях або машинному навчанні. Вона виключає психологічні чинники, забезпечуючи безумовне виконання стратегії.

Ключовими у смарт-торгівлі є персоналізовані рекомендації (AI, ML), smart contracts (на базі блокчейн), інтернет речей (IoT) у роздрібній торгівлі, автоматизація логістики, Big data для аналізу клієнтів і поведінки покупців, голосовий та візуальний пошук, розширена (AR) та віртуальна реальність (VR) у торгівлі.

В сучасних умовах у середньому процес оформлення замовлення на сайтах електронної комерції складається з 5,08 кроків (етапів). Завдяки смарт-технологіям цей процес скорочується до 3 етапів, для того, щоб клієнти відчували, що вони роблять покупки, а не заповнюють різні форми. При цьому завдяки технологіям смарт-торгівлі майже 80% онлайн-покупців здійснюють дослідження перед покупкою. Можна стверджувати, що це сприяє підвищенню маркетингової та фінансової грамотності споживачів та зворотному впливу на торговельні системи задля подальшого вдосконалення смарт-технологій. Суттєво впливають на цей процес соціальні мережі. З 5-ма мільярдами користувачів соціальних мереж по всьому світу платформи соціальних мереж чудово підходять для електронної комерції. Споживачі віком від 18 до 34 років найчастіше роблять покупки в соціальних мережах. Зважаючи на це понад 70% компаній електронної комерції вже використовують автоматизацію в своїх робочих процесах. Завдяки автоматизації електронної комерції кількість потенційних клієнтів суттєво зросла. Переважна більшість клієнтів спілкуються з чат-ботом, що сприяє поінформованості.

Слід зазначити, що найбільш активно розвивалась смарт-торгівля та алгоритмічна торгівля у світі у 2024–2025 роках. Розмір ринку алгоритмічної торгівлі у 2024–2025 рр. склав 17–19 млрд дол., прогнозується зростання до 28–44 млрд дол. у 2030–2033 рр. [2]. Роздрібна онлайн-торгівля (retail) у 2022 році оцінювалася в 9,3 млрд дол., 10,6 млрд дол. у 2024-му, прогнозується 15,3 млрд дол. у 2030 році [3].

Ринок соціальних платформ торгівлі оцінювався в 3,2 млрд дол. у 2024 р., прогнозується зростання на 9 % до 2034 р. [4]. Соціальна торгівля дозволяє автоматично копіювати угоди інших трейдерів через mirror/copy-trading. Інституційна смарт-торгівля та аутсорсинг проникає у різні сфери. Так, групи великих фондових менеджерів (Northern Trust, BNY, State Street) активно переходять на аутсорсинг трейдингу, до 90 % клієнтів Northern Trust повністю передають трейдингові функції. Згідно з опитуванням State Street (2024), 241 з 300 інституційних інвесторів вже частково чи повністю передають трейдинг і 86 % планують збільшити цю практику [5]. Провідні трейдингові компанії (Citadel, Vitol, Trafigura, Hudson River Trading) активно інвестують в

AI/аналітику, що сприяє прибутковості та оперативності. Для прикладу Hudson River Trading заробила близько 8 млрд дол. чистого доходу в 2024 р. [6].

Алгоритмічна смарт-торгівля торгівля продовжує швидко зростати через технологічний прогрес, зокрема AI/ML, і широке застосування серед інституцій. Швидкими темпами зростає використання доповненої реальності під час покупок.

Список використаних джерел

1. 51 статистика електронної комерції у 2025 році (дані по всьому світу та США) <https://www.sellerscommerce.com/blog/ecommerce-statistics/>
2. Algorithmic Trading Market: Global Industry Trends, Share, Size, Growth, Opportunity and Forecast 2024–2032 <https://www.imarcgroup.com/algorithmic-trading-market>.
3. Online Trading Statistics <https://www.finder.com/uk/share-trading/online-trading-statistics>.
4. Social Trading Platform Market Size, Share and Growth Analysis to 2032 <https://www.gminsights.com/industry-analysis/social-trading-platform-market>).
5. UK asset managers flock to outsourced trading in battle against costs <https://www.fnlonon.com/articles/uk-asset-managers-flock-to-outsourced-trading-in-battle-against-costs-01a161da>.
6. Hudson River Trading has quietly built an \$8 billion global powerhouse <https://www.businessinsider.com/hudson-river-trading-hrt-8-billion-trading-revenue-2025-3>.

Олена ЛАЗАРЄВА

д.е.н., професор

ORCID: 0000-0002-1050-7118

Чорноморський національний університет імені Петра Могили

КОНЦЕПЦІЙНІ ЗАСАДИ ЗАПРОВАДЖЕННЯ БІЗНЕС-ТЕХНОЛОГІЙ У СФЕРІ ЗЕМЛЕКОРИСТУВАННЯ

В нинішніх умовах ведення земельного бізнесу важливе значення набуває застосування на практиці, тобто безпосередньо у сфері землевпорядного виробництва різноманітних бізнес-технологій. Це стосується як і особливостей функціонування безпосередньо землекористування, так і пріоритетних напрямів ведення бізнесу на землі. Відповідно, дослідження питань, що стосуються запровадження бізнес-технологій у сфері землекористування є пріоритетним напрямком, що в значній мірі і спонукало вивченню даної теми дослідження.

Зазначимо, що на сьогоднішній день необхідним, а також перспективним напрямком важливим є досягнення інтегрованого підходу, який базується на поєднанні теоретичних знань із практичними навичками. Завдяки такому підходу забезпечуватиметься більш конструктивна та злагоджена взаємодія як і освітянської, так і бізнесової спільноти, навчання відповідатиме ринку праці.

Це є важливим, враховуючи і дефіцит кадрів у технічній сфері, що частково зумовлене і повноцінною війною.

Однією із концепційних засад запровадження бізнес-технологій у сфері землекористування є використання таких STEM-компонент, що активно впроваджуються у виробничий простір, як робототехніка, засоби для авіамоделювання геопросторових даних, 3D принтери, лабораторне обладнання, GPS-приймачі, дрони, квадрокоптери тощо. Постійне їх використання в роботі сприяє забезпеченню науково-дослідної, дослідно-конструкторської та винахідницької діяльності як і в освітньому процесі, так і у землекористуванні в цілому. Автоматизація землевпорядного виробництва із застосуванням STEM-перспектив дозволить підвищити практичну складову при застосуванні безпілотних літаючих апаратів, робототехніки, що використовуються під час підготовки фахівців галузі.

Використання медіа-технологій, комп'ютерної графіки, напрацювань ІТ-інженерії сприятиме кваліфікованому застосуванню у практичній діяльності інноваційних продуктів, що відповідатимуть тенденціям розвитку виробництва при виконанні професійних завдань у сфері геодезії та землеустрою.

Розглядаючи питання запровадження бізнес-технологій у сфері землекористування нині перспективною є співпраця між науковими та науково-дослідними установами, впровадження сучасних європейських технологій, що сприятимуть модернізації сільськогосподарського виробництва, реалізації спільних проєктів на грантовій основі, що забезпечить продуктивне використання природно-ресурсного та виробничого потенціалу та отримання доходу від ведення агробізнесу.

Враховуючи важливість практико-орієнтованого навчання, для бізнес-спільноти важливим є участь у підготовці кадрів, які в майбутньому будуть працювати на підприємствах та в землевпорядних організаціях на основі бізнес-партнерства, розробляючи спільні бізнес-проєкти, що принесуть користь як і певному підприємству, так і галузі в цілому.

Відповідно можливість оновлення матеріально-технічної бази як і рахунок участі студентів у спільних проєктах, так і землевпорядних заходах, дасть можливість придбати інноваційне обладнання, яка використовуватиметься не тільки в камеральних умовах, а і в реальному виробництві. Поєднання академічного навчання із роботою в реальних умовах свідчить, що перспективним напрямом інтеграції освіти та бізнесу є дуальна форма навчання, оскільки поступове набуття досвіду у роботі за фахом дозволяє швидше адаптуватися до професійного середовища у землевпорядній сфері, а також здобути всі необхідні практичні навички вже безпосередньо на робочих місцях. Це сприятиме більш продуктивній та різновекторній взаємодії наукових та бізнесових кіл.

Не менш перспективним інструментом, що сприятиме формуванню інноваційно налаштованого працівника є створення на базі вищого навчального закладу дослідницьких лабораторій. Завдяки цьому студенти матимуть змогу не тільки вирішувати реальні завдання підприємств землевпорядного профілю, а і отримувати цінні для бізнес-спільноти практичні результати, продукуючи

важливі бізнес-ідеї під час навчання, проводячи перспективні наукові дослідження шляхом їх апробації у дослідницьких лабораторіях за допомогою стейкхолдерів та зацікавлених осіб.

Налагодження конструктивного та продуктивного діалогу між владними та бізнесовими структурами у сфері розвитку агробізнесу та землекористування в цілому забезпечуватиме спільне вирішення бізнесових питань. До того ж поєднання як можливостей владних структур, так і бізнесу дозволить спільно вирішувати проблеми розвитку територій.

Крім того, вважаємо, доцільним є проведення спеціалізованих виставок досягнень у сфері агробізнесу, що сприятиме розкриттю більш перспективних можливостей тенденцій розвитку агробізнесу, залученню інвестицій, забезпечить пошук надійних потенційних партнерів та інвесторів, які здатні вкладати кошти у перспективні напрями бізнесу у сфері землекористування.

Перспективним напрямком запровадження бізнес-технологій у сфері землекористування є і організація агробізнеспоїздок, розвиток міжнародних зв'язків, налагодження партнерських відносин між суб'єктами агробізнесової інфраструктури, що сприятиме більш продуктивній взаємодії суб'єктів аграрного ринку та активізації потенційних можливостей вітчизняного агробізнесу.

Компоненти ж безпосередньо бізнесу сприятимуть розробці стратегії ведення земельного бізнесу, консолідації зусиль, спрямованих на спільне вирішення проблем у сфері землекористування. Крім того, сприяння інноваційної спрямованості ведення бізнесу дозволить в майбутньому відкрити як і новий бізнес, так і залучити інвесторів, що сприятиме створенню додаткових робочих місць. Завдяки спільній діяльності громади та бізнесу матиме місце такий фактор як партнерство заради бізнесу. Створення кластерних угруповань або бізнес-інкубаторів сприятиме формуванню територіальної галузевої структури в межах конкретного регіону

Що стосується проблеми ефективного використання земельних ресурсів, то це можна досягти запровадженню бізнес-технологій у сфері землекористування, так, на сьогоднішній день приклади використання землі свідчать [1], що в агроформуваннях, де земля використовувалась більш ефективно, переважав принцип системного підходу до її використання.

Доречною є і поєднання в одному агроформуванні різних видів діяльності (диверсифікація виробництва), функціонування таких господарств, які б сприяли забезпеченню диверсифікації ринків збуту продукції та її виходу на нові ринки, налагодження нових форм кооперації між фермерами та особистими селянськими господарствами, розробка нових стратегій ведення бізнесу на землі. В цілому зазначене забезпечить динамічне пристосування суб'єктів агроринку до вимог мінливого середовища, дозволить прийняти оперативні рішення щодо бізнесу, що суттєво впливає на формування та розвиток потенціалу.

Перспективами запровадження бізнес-технологій є розробка проєктних заявок для участі у конкурсі з грантів міжнародних проєктів, розробка інструментів підтримки малого та середнього бізнесу. Зауважимо, що сьогодні

земельний бізнес неможливий без спільної діяльності громади, а завдяки спільній діяльності землевласників та землекористувачів, як відомо, підвищується конкурентоздатність та в цілому поліпшується економіка оточуючого середовища.

Отже, підсумовуючи викладене вище, необхідно зазначити, що концепційними засадами запровадження бізнес-технологій у сфері землекористування є поєднання теоретичних знань із практичними навичками, використання STEM-компонент, таких як робототехніка, засоби для авіамоделювання геопросторових даних, 3D принтери, лабораторне обладнання, GPS-приймачі, дрони, квадрокоптери, використання медіа-технології, комп'ютерної графіки, напрацювань ІТ-інженерії, співпраця між науковими та науково-дослідними установами, впровадження сучасних європейських технологій, практико-орієнтоване навчання, поєднання академічного навчання із роботою в реальних умовах, створення на базі вищого навчального закладу дослідницьких лабораторій, конструктивна та продуктивна взаємодія між владними та бізнесовими структурами, проведення спеціалізованих виставок, організація агробізнеспоїздок, розвиток міжнародних зв'язків, створення кластерних угруповань або бізнес-інкубаторів, диверсифікація виробництва, участь у грантових програмах.

Список використаних джерел

1. Дослідження потреб і пріоритетів органів місцевого самоврядування України. *Надання послуг у воєнний та післявоєнний період*, 15 січня 2023 р. URL: <https://rm.coe.int/survey-on-the-needs-and-priorities-of-local-authorities-in-ukraineukr/1680aae27c>

Ірина ГОНЧАРЕНКО

д.е.н. професор

ORCID: 0000-0001-9670-9812

Миколаївський національний аграрний університет

ІНТЕГРОВАНІЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ АУТСОРСИНГУ ПІДПРИЄМСТВ

До інструментів підвищення гнучкості управлінських рішень належить аутсорсинг, який передбачає передачу окремих функцій спеціалізованим зовнішнім виконавцям із покладенням на них відповідальності за досягнення визначених результатів. Залучення аутсорсингових послуг сприяє оптимізації витрат, концентрації уваги на ключових компетенціях, мінімізації додаткових інвестицій та прискоренню процесів цифрової трансформації. Водночас аутсорсинг формує складне багатовимірне ризикове середовище, яке охоплює стратегічні ризики (втрата контролю над критичними функціями, надмірна залежність від постачальника послуг), фінансові ризики (перевищення прогнозованих витрат, приховані платежі), операційні ризики (зниження якості послуг, порушення строків виконання), правові ризики (нечіткий розподіл відповідальності, судові спори), інформаційні ризики (витік даних,

кіберінциденти), кадрові ризики (недостатній рівень кваліфікації персоналу виконавця, плинність кадрів) та репутаційні ризики (негативний вплив дій аутсорсера на імідж підприємства-замовника). За відсутності системного підходу до управління зазначені ризики здатні нівелювати економічні переваги аутсорсингу та негативно вплинути на фінансовий стан підприємства.

З огляду на поширення аутсорсингових моделей доцільним є розмежування ризиків залежно від типу функцій, переданих зовнішньому виконавцю. Наприклад для ІТ-аутсорсингу найбільш критичними є ризики кіберінцидентів, доступу до інформаційної інфраструктури та забезпечення безперервності сервісів; для бухгалтерського й кадрового аутсорсингу – ризики викривлення даних, помилок у звітності та порушення вимог трудового законодавства; для юридичного аутсорсингу – ризики помилкових правових позицій і недотримання процесуальних строків; для маркетингового – репутаційні ризики та ризики невідповідності комунікацій корпоративним стандартам. Відповідно, система управління ризиками має враховувати як загальні загрози аутсорсингу, так і специфіку переданої функції та її критичність для процесу створення вартості.

Початковим етапом формування ефективної системи управління ризиками аутсорсингу є обґрунтований відбір процесів, що можуть бути передані зовнішнім виконавцям. Доцільним є застосування принципу «core vs non-core», відповідно до якого критичні процеси, що формують конкурентні переваги підприємства (стратегічне планування, управління ключовими клієнтами, розробка продукту, управління даними), рекомендовано залишати у внутрішньому контурі управління або передавати лише частково за моделлю co-sourcing. Натомість допоміжні процеси (сервісна підтримка, окремі бек-офісні операції, технічний супровід типових рішень) можуть бути передані зовнішнім виконавцям за умови чіткого регламентування та постійного контролю. Для запобігання «розмиванню» компетенцій доцільно визначати перелік функцій, які не підлягають передачі, а також запроваджувати внутрішні ролі власників процесів, відповідальних за формування вимог і приймання результатів.

Методологічною основою побудови системи управління ризиками аутсорсингу можуть слугувати положення стандарту ISO 31000:2018 та концепції COSO ERM [1;3], які орієнтують підприємства на реалізацію циклу «ідентифікація – аналіз – оцінювання – реагування – моніторинг» із визначенням контексту, критеріїв прийнятності ризику та відповідальних осіб.

Особливої уваги потребують інформаційні ризики, які за результатами оцінювання мають критичний рівень. Їх мінімізація досягається шляхом класифікації даних (публічні, службові, конфіденційні), сегментації доступу, впровадження багатофакторної автентифікації, шифрування даних під час передавання та зберігання, а також встановлення вимог до кібергігієни й дотримання політик інформаційної безпеки. До контрактів доцільно включати положення щодо строків повідомлення про інциденти, порядку спільного розслідування, відповідальності за порушення конфіденційності та обов'язковості регулярного тестування вразливостей і оновлень систем. У

випадку роботи з персональними даними необхідно чітко визначати ролі сторін як контролера та обробника даних, а також забезпечувати належні правові підстави доступу до інформації.

Фінансові ризики аутсорсингу часто пов'язані з недооцінкою повної вартості володіння, оскільки, крім прямої вартості контракту, виникають додаткові витрати на інтеграцію, міграцію даних, управління змінами, контроль якості, юридичний супровід, навчання персоналу та підтримку суміжних процесів. У разі міжнародних контрактів додатково посилюються валютні ризики та ризики інфляційного тиску, що потребує встановлення прозорих правил індексації та погоджених меж зміни ціни.

Кадрові ризики проявляються через недостатній рівень кваліфікації команди постачальника послуг, плинність кадрів та втрату критичних знань про процеси підприємства. Для їх мінімізації доцільно встановлювати вимоги до компетенцій персоналу (досвід роботи, сертифікації, професійні допуски), погоджувати ключові ролі і процедури їх заміни, а також вимагати наявності плану передачі знань, що містить інструкції, регламенти, схеми інтеграції та шаблони звітності. Ефективною практикою є дублювання критичних ролей та періодична ротація завдань, що знижує залежність від окремих спеціалістів і підтримує керованість процесів.

В Україні попит на аутсорсингові послуги зростає під впливом цифровізації економіки, посилення конкуренції та дефіциту кваліфікованих кадрів, особливо у сферах ІТ, фінансів та управління. Для регіональних ринків, зокрема Миколаївської області, характерним є активне використання зовнішніх виконавців у сферах ІТ-супроводу, бухгалтерського, кадрового, юридичного та маркетингового аутсорсингу. Це забезпечує безперервність операційної діяльності та доступ до спеціалізованих компетенцій, проте одночасно підвищує вимоги до прозорості контрактних відносин, захисту даних і контролю результативності.

Ефективне управління ризиками аутсорсингу доцільно розглядати як інтегрований механізм, що поєднує: стратегічне планування (визначення функцій, які можуть бути передані без втрати ключових компетенцій; поетапне впровадження; диверсифікація партнерів); контрактне регулювання (деталізація фінансових умов, розподіл відповідальності, вимоги до персоналу, угоди про конфіденційність, санкції за порушення); операційний контроль[2]. Такий підхід забезпечує зниження ймовірності втрат, підвищення прогнозованості економічного ефекту та зміцнення стійкості підприємства в умовах зовнішніх шоків.

Аналітичне ранжування ризиків сприяє концентрації ресурсів на найбільш небезпечних загрозах. У межах методу CAVER оцінюються такі параметри: Criticality – критичність процесу для досягнення цілей підприємства; Accessibility – доступність або можливість впливу з боку зовнішніх суб'єктів; Vulnerability – рівень уразливості процесу; Effect – масштаб можливих наслідків; Recoverability – здатність до відновлення та швидкість повернення до нормального стану. Додатковий компонент Shock дозволяє врахувати вплив зовнішніх кризових подій, здатних суттєво підвищити рівень ризиковості,

зокрема кібератак, перебоїв енергопостачання, валютних коливань і змін регуляторного середовища. Інтегральна оцінка формується як сукупність зазначених параметрів і відображає пріоритетність управлінського реагування.

Для обґрунтування пріоритетів управлінського впливу доцільним є застосування інтегральних підходів до оцінювання ризиків. Зокрема, використання методу CAVER+Shock дає змогу ранжувати ризики з урахуванням критичності, уразливості, масштабу можливих втрат і посилювального впливу зовнішніх шоків, таких як валютні коливання, зміни регуляторного середовища чи кібератаки. Отримані результати свідчать, що найбільш небезпечними є стратегічні та інформаційні ризики, що зумовлює необхідність превентивних заходів: посиленого контролю доступу до даних, стандартизації вимог до кібербезпеки, резервування ключових функцій та підтримання критичних компетенцій усередині підприємства.

Отже, аутсорсинг це сучасна бізнес-технологія, ефективність якої визначається здатністю підприємства здійснювати системне управління ризиками на всіх етапах взаємодії – від вибору функцій і партнера до контролю виконання та збереження критичних компетенцій. Інтеграція інструментів стратегічного планування, контрактного регулювання, контролю та методів ранжування ризиків формує підґрунтя для підвищення стійкості підприємств в умовах нестабільного економічного середовища.

Список використаних джерел

1. ДСТУ ISO 31000:2018. Менеджмент ризиків. Принципи та настанови (ISO 31000:2018, IDT). Київ: ДП «УкрНДНЦ», 2018.
2. Партин Г. О., Дідух О. І. Ризики аутсорсингу та їх оцінювання. *Technology Audit and Production Reserves*. 2013. № 6/1(14). С. 38–41.
3. COSO. Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance. New York: Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2017.

Ігор ФРАНІВ

д.е.н., професор

завідувач кафедри підприємництва, торгівлі та логістики

ORCID: 0000-0001-6191-9772

Львівський торговельно-економічний університет

ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ У ПРИЙНЯТТІ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Сучасне підприємницьке середовище характеризується безпрецедентною швидкістю змін, зростаючою складністю ринкових процесів та лавиноподібним збільшенням обсягів інформації, що потребує опрацювання для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. У цьому контексті штучний інтелект (ШІ) перетворюється з технологічної новинки на стратегічний ресурс підприємства, що радикально змінює саму природу управлінського процесу. Якщо традиційне управлінське рішення ґрунтується на досвіді, інтуїції та

обмеженому масиві структурованих даних, то рішення, підтримане інструментами ШІ, спирається на аналіз мільйонів точок даних у режимі реального часу, виявлення прихованих закономірностей і побудову прогностичних моделей із точністю, недосяжною для людського аналізу. Актуальність дослідження цієї проблематики визначається кількома взаємопов'язаними чинниками. По-перше, стрімким поширенням доступних ШІ-інструментів, що демократизує технологію - сьогодні вона є доступною не лише для транснаціональних корпорацій, а й для малого та середнього бізнесу. По-друге, зростаючим розривом у конкурентоспроможності між підприємствами, що впроваджують ШІ у процеси управління, та тими, що продовжують покладатися виключно на традиційні підходи. По-третє, специфічним українським контекстом зумовленим війною, коли підприємства змушені приймати критичні рішення в умовах радикальної невизначеності та дефіциту ресурсів, інструменти ШІ здатні суттєво підвищити якість і швидкість управлінського реагування [1].

Концепція штучного інтелекту охоплює широкий спектр технологій і підходів, що імітують або відтворюють окремі аспекти людського інтелекту. У контексті управлінських рішень на підприємстві найбільш практично значущими можна виокремити такі напрями. Машинне навчання (ML) - клас алгоритмів, що здатні навчатися на основі даних та покращувати свою точність без явного програмування. У менеджменті ML застосовується для прогнозування попиту, виявлення аномалій у фінансових потоках, сегментації клієнтської бази та оцінки кредитних ризиків. Обробка природної мови (NLP) дозволяє системам розуміти та генерувати текст, що відкриває можливості для автоматизованого аналізу відгуків клієнтів, моніторингу репутації бренду, обробки договорів та корпоративної документації. Комп'ютерний зір - знаходить застосування у контролі якості продукції, моніторингу виробничих процесів та управлінні складськими операціями. Нарешті, генеративний ШІ - технологія, що набула масового поширення після 2022 року з появою платформ на кшталт GPT-4, Claude та Gemini - відкриває якісно нові можливості для підтримки управлінських рішень: від генерації аналітичних звітів і сценарного планування до автоматизації комунікацій і розробки стратегічних документів.

Процес прийняття управлінських рішень традиційно структурується через кілька послідовних етапів: виявлення проблеми, збір і аналіз інформації, генерація альтернатив, оцінка альтернатив і вибір оптимального рішення, реалізація та контроль. Штучний інтелект здатен суттєво підвищити якість і швидкість кожного з цих етапів. На етапі виявлення проблеми системи ШІ забезпечують безперервний моніторинг ключових показників діяльності підприємства та автоматично сигналізують про відхилення від норми - так звані системи раннього попередження, що дозволяють менеджменту реагувати на проблеми до того, як вони набувають критичного характеру. На етапі збору та аналізу інформації ШІ здатен інтегрувати та опрацьовувати дані з численних внутрішніх і зовнішніх джерел - ERP-систем, CRM-платформ, ринкових баз даних, соціальних мереж, новинних потоків - формуючи цілісну аналітичну картину в режимі реального часу. На етапі генерації альтернатив генеративні

моделі ШІ здатні запропонувати нестандартні рішення, що виходять за межі усталених управлінських патернів і когнітивних упереджень людини. На етапі оцінки альтернатив предиктивні моделі дозволяють змодельовати наслідки кожного варіанту рішення на основі історичних даних та поточних ринкових умов, значно підвищуючи обґрунтованість кінцевого вибору.

Практичне застосування ШІ у прийнятті управлінських рішень реалізується через кілька конкретних функціональних напрямів. У сфері фінансового управління алгоритми машинного навчання застосовуються для прогнозування грошових потоків, виявлення шахрайських транзакцій, оптимізації податкового планування та автоматизації фінансової звітності. Дослідження McKinsey [3] свідчать, що впровадження ШІ у фінансові процеси підприємств дозволяє скоротити витрати на фінансові операції на 25-35% і підвищити точність фінансових прогнозів на 20-30%. У сфері управління персоналом ШІ-інструменти застосовуються для автоматизованого скринінгу резюме, прогнозування плинності кадрів, персоналізації програм навчання та оцінювання ефективності працівників. У сфері управління ланцюгами постачань предиктивна аналітика дозволяє оптимізувати рівень запасів, прогнозувати збої у поставках і автоматизувати процеси закупівлі. У сфері маркетингу та управління продажами ШІ забезпечує персоналізацію комунікацій із клієнтами, динамічне ціноутворення, прогнозування обсягів продажів та оптимізацію рекламних бюджетів. У сфері стратегічного управління генеративний ШІ стає інструментом сценарного планування, аналізу конкурентного середовища та підготовки аналітичних матеріалів для вищого керівництва.

Попри очевидний потенціал, впровадження ШІ у процеси прийняття управлінських рішень супроводжується низкою суттєвих викликів і ризиків. Перший - якість і доступність даних. Ефективність будь-якої ШІ-системи принципово залежить від якості даних, на яких вона навчається та функціонує. Більшість вітчизняних підприємств стикаються з проблемами фрагментованості, неповноти та низької структурованості корпоративних даних, що суттєво обмежує практичну ефективність ШІ-рішень. Другий виклик – проблема, тияк званої, «чорної скриньки». Багато сучасних алгоритмів машинного навчання, зокрема глибокі нейронні мережі, не забезпечують інтерпретованості своїх рішень: система може надати рекомендацію, проте не здатна пояснити логіку її формування у зрозумілий для менеджера спосіб. Це створює серйозні проблеми з прийняттям відповідальності за рішення та довірою до системи з боку управлінського персоналу. Третій виклик - організаційний опір і дефіцит цифрових компетенцій. Впровадження ШІ у практику управлінських рішень потребує не лише технологічних інвестицій, а й суттєвої зміни корпоративної культури, перепідготовки менеджерів і формування нових організаційних ролей - аналітиків даних, фахівців із впровадження ШІ, менеджерів із цифрової трансформації. Четвертий виклик - етичні та правові ризики. Використання ШІ у кадрових рішеннях, ціноутворенні або оцінці клієнтів може призводити до алгоритмічної дискримінації та порушення принципів справедливості, що є предметом

зростаючої регуляторної уваги - зокрема, Акту ЄС про штучний інтелект [2] встановлює жорсткі вимоги до систем ШІ у сферах, що стосуються прав людини.

Вважаємо, що для вітчизняних підприємств впровадження ШІ у процеси прийняття управлінських рішень доцільно здійснювати поетапно, з урахуванням наявного рівня цифрової зрілості та пріоритетів бізнесу. Спочатку - аудит і стандартизація даних, формування єдиного корпоративного сховища даних як фундаменту для подальших ШІ-ініціатив. Далі - впровадження готових ШІ-рішень для конкретних функціональних завдань із чітко вимірюваним ефектом: прогнозування попиту, автоматизація фінансової звітності, чат-боти для клієнтського сервісу. І в кінці - інтеграція ШІ-інструментів у системи підтримки прийняття рішень вищого рівня та формування внутрішніх компетенцій у сфері аналізу даних і машинного навчання. Такий покроковий підхід забезпечить мінімізацію ризиків та дозволить демонструвати конкретні результати на кожному етапі, що є критично важливим для підтримки організаційних змін.

Отже, штучний інтелект стає невід'ємним елементом сучасної системи управління підприємством, принципово змінюючи можливості та якість прийняття управлінських рішень на всіх рівнях організаційної ієрархії. Підприємства, що системно і стратегічно підходять до впровадження ШІ - забезпечуючи якість даних, розвиваючи цифрові компетенції персоналу та формуючи відповідальну етичну рамку використання технологій отримують стійку конкурентну перевагу, яка з плином часу лише посилюватиметься в міру подальшого розвитку технологій і їх поширення у бізнес-середовищі.

Список використаних джерел

1. Russell S., Norvig P. Artificial Intelligence: A Modern Approach. - 4th ed. - Hoboken: Pearson, 2021. - 1132 p. URL: <http://aima.cs.berkeley.edu>.
2. European Parliament. Regulation (EU) 2024/1689 of the European Parliament and of the Council on Artificial Intelligence. / Official Journal of the European Union, 2024. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32024R1689>.
3. McKinsey Global Institute. The Age of AI: And Our Human Future. - McKinsey & Company, 2023. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/quantumblack/our-insights/the-state-of-ai>.

Богдан ШЕВЧИК

д.е.н., професор

ORCID ID: 0000-0002-0004-325X,

Львівський торговельно-економічний університет

ФУТУРОСИНЕРГЕТИКА АКСІОЛОГІЇ КУЛЬТУРИ НООЕКОНОМІКИ

Четверта цифрова революція шостого технологічного укладу нано-нейро-біо-когні-інфо-конвергенції покликана остаточно подолати детермінізм можливостей, обумовлених матеріальною дійсністю обмеженого доступу. Детермінізм матеріального світу представлений: простором, часом та

енергетичним бюджетом системи. Але якщо мова йде про живі системи, наділені свідомістю, то ще й мірою поінформованості, обсягом знань і навичок адаптації та асиміляції. Людина відрізняється від тварини здатністю детермінувати майбутнє. Інструментом роботи з майбутнім є уява, яка малює образ мети для телеологічного застосування зусиль волі до життя. Там, де усвідомлена потреба темпорально означена послідовністю вчинків свого опрідметнення як подія в часі та протяжність у просторі, постає проект. Але для руху потрібна енергія.

Максимізація енерговидобутку відбувається за рахунок використання техніки і технологій. Абсорбована шляхом виробництва енергія та вміщена у потоки зворотної транзитивної еквівалентності мінового обміну, виступає як вартість. Оскільки праця – це людська спроможність створювати засоби життя шляхом рекомбінації речовини природи, то вона виступає субстанцією вартості – єдиною чистою недиференційованою потенціальністю та першоосновою всього, що може постати предметом задоволення будь-якої потреби у континуальності мінових відносин. Тому вартість товару прямо пропорційна кількості затраченої праці та обернено пропорційна продуктивній силі праці (згідно із законом трудової вартості Рікардо). А міра продуктивності досягається спресуванням тривалості енергозатрат в часі через застосування машин. І тепер постає запитання: до якої крайньої межі можна технологічно спресовувати час? Енергія – це форма руху матерії, а час – це фіксація цього руху, відображена кількісно у свідомості людини. Тому час вимірюється цифрою: година, хвилина, секунда... А що після секунди? Якою буде вартість товару, виробленого у темпоральності робочого часу, що триває менше за секунду?

Меншою за секунду тривалістю є мить – неодискретнене об'явлення події, період якого не виражається кількісним показником, але фіксується свідомістю як факт буття. Як вирахувати вартість товару, виробленого у мить часу? – Ніяк, бо тривалість робочого часу, який лягає в основу витрат і підсумовується як вартість, дорівнює нулю. Мить – це нуль тривалості. А це означає, що виробництво у миттєвій тривалості робочого часу характеризується нульовими граничними витратами виробництва. А нульові граничні витрати виробництва обвалюють ціну ринкової пропозиції і ринок перестає бути синонімом суспільства – інституційним середовищем комунікації товарно-грошових відносин. Що ж залишається?

Єдина сучасна технологія, яка здатна продукувати споживні вартості в режимі нульової протяжності миті часу – це цифрова технологія, де миготіння електронного імпульсу через долю секунди конвертується у споживче благо. Але інформація виступає товаром, тобто має вартість, оцінка якої емансипована від детермінізму часу. Чи означає це ідеологічний колапс трудової теорії вартості? – Ні! Робочий час виробництва товару – це енергетично затратний процес, тривалість якого підлягає кількісному детермінізму, обчисленому і вираженому таким чином в грошах як спеціальному штучному репрезентативному інструменті міри вартості речей. Але є один нюанс: через зусилля праці трансформація речовини природи набуває форми, адекватної ідеї

створюваної речі. Тобто, енергетичним процесам передують інформаційні. А інформація не детермінована протяжністю часу хоча б тому, що за долю секунди у свідомості людини може об'явитися геніальна ідея, яка змінить світ. Як вирахувати вартість такої ідеї, оперуючи протяжністю робочого часу? – Ніяк!

Окрім рікардіанського є ще маржиналістський підхід пояснення джерела вартості, що ґрунтується на двох законах: спадної граничної корисності та зростаючих граничних витрат. В умовах нульових граничних витрат виробництва неможливе застосування жодної додаткової одиниці ресурсу, яка б гнала ціну вгору, бо ціна пропозиції відсутня апріорі. А ціна попиту? Перша думка: немає ціни пропозиції – не може бути і ціни попиту. Ціна пропозиції інформаційного блага, навіть у тому випадку, коли цифрова технологія об'являє текст як споживче благо потреб попиту у темпоральності миттєвості, можлива в умовах, коли суб'єктом пропозиції слова буде монополіст, який штучно обмежує доступ до інформації. А оскільки споживною вартістю інформації є когнітивна істина, то монополія на істину, обумовлена владою на право монетизовано-вибіркового доступу до істини, є моральним злочином, де власність і свобода стають новим форматом антагонізму новітнього типу цивілізації. Попередній досвід: колапс Античності через антагонізм рабовласників і рабів; колапс Середньовіччя через антагонізм буржуазії та феодалів. Химера комунізму через антагонізм буржуазії та пролетаріату – це окрема тема. Постіндустріальна цивілізація цифрових технологій може стати першою, де об'єктом експлуатації буде не праця, а свідомість.

Далі ще цікавіше: ера цифрових технологій – це лише переддень становлення квантових технологій. Це означає, що якщо цифрова технологія уможлиблює пропозицію доступу у режимі миттєвості, але все ж поступальності (ШІ може обробляти масиви даних одночасно, але людська здатність споживати тексти передбачає послідовність). Квантова технологія перевершує цифрову у тому сенсі, що у випадку її застосування не лише спресовується час надання блага, а делокалізується простір його об'явлення у спонтанному уприсутненні будь-де і будь-коли. Тобто, континуальністю доступу стане не мережева інформаційна структура, а квантова безконечність семантичного вакууму, де у згорнутому вигляді перебувають спресовані сенси вселенського буття. Як торгувати безконечністю, яку навіть не можна уявити, не те, що виразити якоюсь обмеженою грошовою сумою?

В принципі, уявити безконечність можна – у вигляді сфери, центр якої знаходиться скрізь. Але де, коли і як такий центр як спресований сенс семантичного вакууму спонтанно опиниться у полі фільтра людської свідомості, щоб постати ідеєю, образом, словом, думкою, проектом опрідметненої події буття світу – залишається таємницею. Людина не може бути приватним власником спресованого сенсу семантичного вакууму, поки той не об'явиться словом у свідомості. То чим є монопольна власність на істину? – Абсурдом екзистенційної порожнечі!

Якщо мить релевантна вічності, де вічність – це актуальність тотально триваючої миттєвості, то квантова реальність – це спонтанно об'явлена

безконечність, де принцип вибірковості об'явлення залишається таємницею для раціонально мислячої матеріалістичної свідомості. Якщо завдяки квантовій технології світ перестане бути місцем дефіциту, з якого виростає власність, вартість, гроші, влада, держава, інституції, то чим буде ринок як універсальний соціальний топос задоволення потреб через еквівалентний обмін? – Архівним артефактом історії. А що ж тоді буде?

За всю історію роду людського на цій планеті було винайдено лише два способи обміну: ринковий і символічний. Символічний обмін – взаємовигідний але не еквівалентний; він передбачає зобов'язуюче дарування присутності дарувальника, де дарунок-у-відповідь маніфестує аксіологію вдячності в акті вільного волевиявлення. Наприклад, якою мірою у структурі вартості інформаційного продукту присутня особистість творця слова? Символічний обмін передбачає невідчужувану присутність (хоча інформація апіорі невідчужувана, вона може бути анонімною у випадку свого відтворення, а тому безплатною). Задамося питанням: чи можлива дія закону спадної граничної корисності, як атрибуту субстанціональності вартості, у випадку пропозиції когнітивної істини? Зменшувана корисність від повторного споживання тексту – річ сумнівна. Повторне споживання тексту передбачає не спадну, а зростаючу, точніше, поглиблену корисність розуміння змісту. Тобто, це протилежне за значенням дійство. Субстанція – це першооснова прояву матеріальної дійсності. Але інформація не матеріальна. То чи можлива субстанція вартості інтелектуального продукту? Єдиною спільною першоосновою усіх текстів є істина. Але істина – це не модус Субстанції, а атрибут Суцього: не того, що може бути у чистій потенціальності проявленого в матеріальному світі через Субстанцію, а того, Хто Є у Вічності і Безконечності як Суцый, Який був, є і буде Логосом всього Напочатку. То чи може мати істина ринкову ціну?

Інклюзивно інституціоналізований культурний простір символічного обміну, де рух когнітивної істини відбувається через розпаковування спресованих сенсів семантичного вакууму текстами онтологічної новизни екзистенційного досвіду зняття суперечностей між буттям і небуттям, визначається нами як нооекономіка.

Indrè KAIKARÉ

*Founder at jobRely, Independent Researcher
in Human Resource Management*

THE IMPACT OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE ON RECRUITMENT PROCESS EFFECTIVENESS

One of the key factors influencing the application of AI in human resource management is the integration of AI technologies into recruitment processes. Traditional recruitment methods are often time-consuming, particularly in candidate identification, outreach, and interview coordination. Recent studies indicate that AI-powered solutions can automate repetitive tasks, improve the analysis of large candidate datasets, and significantly increase recruitment efficiency (Upadhyay &

Khandelwal, 2018). In recent years, AI-driven sourcing technologies have become increasingly important, enabling organisations to identify potential candidates across multiple platforms, personalise communication, and expand talent pools beyond traditional job advertising channels (Black & van Esch, 2021).

Another important technological factor is workflow automation and the growing use of predictive analytics in HR processes. Automated systems help optimise interview scheduling, candidate communication, and recruitment coordination, reducing administrative workload and allowing HR professionals to focus on more strategic activities (Parry & Battista, 2019).

Despite the growing adoption of AI technologies in HR management, organisations continue to face several implementation challenges. Research highlights that barriers often include limited digital competencies, resistance to organisational change, concerns regarding AI transparency and reliability, and difficulties related to data quality and system integration (Tambe, Cappelli, & Yakubovich, 2019).

The successful implementation of AI in human resource management depends not only on technological capabilities but also on organisational and human factors. Employees' and managers' attitudes towards AI technologies play a significant role in determining the effectiveness of AI adoption within organisations. Research suggests that trust in AI systems, perceived fairness, and transparency of algorithmic decision-making strongly influence employee acceptance of AI-driven HR processes (Horodyski, 2023). Organisations often face resistance to AI implementation due to concerns about job displacement, reduced human interaction, and uncertainty regarding the reliability of automated decisions. Therefore, AI adaptability and effective change management become essential components of successful digital transformation strategies.

Another important factor is the development of digital competencies and the evolving role of HR professionals in AI-driven organisations. The increasing integration of AI technologies requires HR specialists to develop new skills related to data analysis, digital tools, and technology management. Studies indicate that the role of HR is gradually shifting from administrative process management towards more strategic responsibilities focused on workforce planning, organisational development, and employee experience (Parry & Battista, 2019). As AI automates repetitive and operational tasks, HR professionals are expected to focus more on strategic decision-making, human relationships, and organisational culture, highlighting the growing importance of continuous learning and digital readiness within modern organisations.

Research indicates that automation allows recruiters to manage larger candidate pools more efficiently while reducing repetitive manual tasks and operational costs (Black & van Esch, 2021). As a result, organisations can improve recruitment scalability and increase productivity, particularly in highly competitive talent markets.

Another important factor is the return on investment (ROI) generated by AI systems in talent acquisition. AI-driven recruitment solutions enable organisations to optimise resource allocation, improve hiring accuracy, and accelerate recruitment cycles. Automated sourcing technologies also allow companies to reach passive

candidates more effectively and expand talent pipelines beyond traditional recruitment channels. These improvements contribute to stronger talent acquisition performance and support long-term organisational growth and competitiveness (Black & van Esch, 2021; Tambe, Cappelli, & Yakubovich, 2019).

Despite the growing adoption of AI in human resource management, ethical and legal concerns remain significant challenges for organisations. One of the main issues involves candidate data privacy and compliance with data protection regulations such as the General Data Protection Regulation (GDPR). AI recruitment systems often process large amounts of personal data, raising concerns regarding transparency, consent, and the secure handling of sensitive candidate information (Tambe, Cappelli, & Yakubovich, 2019).

Another important challenge relates to algorithmic bias and the risk of discrimination in AI-driven decision-making. Research suggests that AI systems may unintentionally reproduce existing biases present in historical recruitment data, potentially leading to unfair hiring outcomes. Therefore, organisations increasingly emphasise the importance of AI governance, accountability, and transparent decision-making processes to ensure ethical and responsible use of AI in HR management (Chen, 2022).

The effectiveness of AI implementation in human resource management is determined by a complex combination of technological, organisational, economic, and ethical factors. The analysis of scientific literature revealed that the most significant impact on recruitment efficiency and organisational performance is created by:

- the integration of AI technologies into recruitment and talent acquisition processes;
- AI-driven sourcing and workflow automation solutions;
- predictive analytics and data-driven decision-making systems;
- organisational adaptability to technological change and digital transformation;
- the development of digital competencies and the strategic transformation of HR roles;
- ethical AI governance, including transparency, accountability, GDPR compliance, and bias prevention.

It can be argued that the integration of AI is becoming an essential condition for improving recruitment scalability, operational efficiency, and long-term organisational competitiveness. At the same time, successful AI adoption requires not only technological innovation but also responsible management practices, employee trust, and effective organisational change management. Future research should further explore the impact of AI on workforce transformation, employee experience, ethical decision-making, and the evolving role of HR professionals in increasingly digital work environments.

References:

1. Upadhyay, A. K., & Khandelwal, K. (2018). *Applying artificial intelligence: implications for recruitment*. Strategic HR Review, 17(5), 255–258. <https://doi.org/10.1108/SHR-07-2018-0051>.

2. Black, J. S., & van Esch, P. (2021). *AI-enabled recruiting in the war for talent*. Business Horizons, 64(4), 513–524. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2021.02.015>.
3. Parry, E., & Battista, V. (2019). *The impact of emerging technologies on work: a review of the evidence and implications for the human resource function*. Emerald Open Research, 1(5). <https://doi.org/10.12688/emeraldopenres.12907.1>.
4. Tambe, P., Cappelli, P., & Yakubovich, V. (2019). *Artificial Intelligence in Human Resources Management: Challenges and a Path Forward*. California Management Review, 61(4), 15–42.
5. Horodyski, P. (2023). *Applicants' perception of artificial intelligence in the recruitment process*. Computers in Human Behavior Reports, 100303. <https://doi.org/10.1016/j.chbr.2023.100303>.
6. Chen, Z. (2023). *Collaboration among recruiters and artificial intelligence: removing human prejudices in employment*. Cognition, Technology & Work, 25(1), 135–149. <https://doi.org/10.1007/s10111-022-00716-0>.

Зінаїда ЖИВКО

д.е.н., професор

ORCID ID: 0000-0002-4045-669X

Українська державна льотна академія

Мирослава СТАДНИК

к.е.н., доцент

ORCID: 0000-0002-5383-5648

Львівський національний університет ветеринарної медицини та
біотехнологій імені С.З.Гжицького

ЛОГІСТИЧНІ ІННОВАЦІЇ В ТУРИСТИЧНОМУ БІЗНЕСІ

Вагомим чинником, що забезпечує подальший розвиток підприємницької діяльності, посилення ринкових позицій та підвищення економічної результативності суб'єктів господарювання, у сучасних умовах виступає використання інноваційних технологій. Їх інтеграція у виробничі та сервісні процеси здатна не лише модернізувати саму систему ведення бізнесу, але й суттєво трансформувати характеристики продукції чи послуг, впливаючи на рівень їх якості та особливості сприйняття споживачами.

Відчутний позитивний ефект інноваційні технології демонструють і у туристичній сфері, розвиток якої безпосередньо пов'язаний із удосконаленням логістичних процесів. Саме впровадження сучасних технологічних рішень створює передумови для оптимізації туристичної логістики, підвищення ефективності організації подорожей та покращення рівня обслуговування туристів.

Основною метою туристичної діяльності є забезпечення споживачів якісними послугами під час використання туристичного продукту. У цьому процесі особливе значення належить логістиці, яку доцільно розглядати як систему організації переміщення туристів, ресурсів та супутніх потоків у визначене місце і в чітко встановлений час задля максимально повного задоволення потреб клієнтів [3]. Ефективна логістика дозволяє координувати та

синхронізувати матеріальні, інформаційні й сервісні потоки, забезпечуючи безперервність туристичного обслуговування.

Логістика туризму як комплексна система охоплює низку взаємопов'язаних елементів, серед яких важливе місце займають логістика туристично-рекреаційних ресурсів, матеріально-технічного забезпечення, інформаційної та транспортної інфраструктури, екскурсійного супроводу, систем розміщення й харчування туристів, а також сфери супутніх послуг і реалізації туристичних товарів [3, с. 409]. Саме злагоджена взаємодія зазначених складових забезпечує ефективне функціонування туристичної індустрії.

Сучасний розвиток суспільства практично неможливо уявити без інноваційних перетворень, і туристична логістика не є винятком. Необхідність впровадження інновацій визначається як внутрішніми потребами туристичних підприємств, так і зростаючими вимогами споживачів щодо якості, швидкості та безпеки отримання послуг. Крім того, ринкове середовище змушує суб'єктів туристичної діяльності постійно вдосконалювати власні логістичні механізми задля зміцнення конкурентних переваг та забезпечення стійкого розвитку.

Взаємозв'язок між логістикою та інноваційною діяльністю проявляється у кількох ключових напрямках. По-перше, логістика використовується як інструмент забезпечення ефективності інноваційних процесів, сприяючи оптимізації ресурсного забезпечення та координації діяльності. По-друге, сама логістика для багатьох підприємств виступає інноваційним напрямом розвитку, оскільки впровадження сучасних логістичних рішень часто означає докорінне оновлення управлінських та організаційних підходів. По-третє, логістична сфера постійно потребує застосування новітніх технологій, що формує окремий напрям розвитку інновацій у логістиці [1].

Цифрові інновації активно використовуються для забезпечення ефективного управління туристичними потоками [2]. Особливу роль тут відіграють Інтернет-технології та електронна комерція, які забезпечують можливість онлайн-бронювання послуг, відкривають доступ до світового ринку туристичних пропозицій та створюють умови для швидкого придбання квитків і бронювання місць без тривалого очікування. Водночас цифрові платформи дозволяють туристам ознайомлюватися з відгуками інших користувачів, що сприяє прийняттю більш обґрунтованих рішень щодо подорожей. Використання електронних систем також забезпечує персоналізацію пропозицій відповідно до попередніх запитів та вподобань клієнтів, а сучасні платіжні сервіси значно спрощують проведення фінансових операцій.

Важливим елементом інноваційного розвитку туристичної логістики є мобільні додатки, які значно підвищують комфорт мандрівок. Вони надають туристам доступ до інтерактивних карт, інформації про туристичні об'єкти, розкладу руху транспорту, можливостей онлайн-реєстрації та придбання електронних квитків. Крім того, мобільні сервіси допомагають оперативно викликати таксі, знайти заклади харчування чи тимчасового розміщення, а також підвищують рівень безпеки під час подорожей.

Важливе значення для розвитку туристичної логістики мають технології Big Data, Machine Learning та Internet of Things (IoT). Їх використання сприяє автоматизації логістичних процесів, підвищенню ефективності управління та контролю за переміщенням ресурсів. RFID-мітки забезпечують точний моніторинг вантажів і мінімізацію втрат, а аналіз великих обсягів даних дозволяє формувати оптимальні маршрути перевезень з урахуванням транспортної ситуації та інфраструктури.

Суттєве значення для туристичної сфери має і логістичний провайдинг. Спеціалізовані логістичні компанії надають туроператорам аутсорсингові послуги, пов'язані з прийомом, обробкою, зберіганням та організацією надання туристичних послуг. Такий підхід дозволяє туристичним підприємствам зосередитися на основній діяльності та підвищити ефективність управління ресурсами.

Окремої уваги заслуговує екологічна логістика, орієнтована на забезпечення сталого розвитку туристичної сфери.

Важливим технологічним інструментом сучасної логістики виступає система EDI (Electronic Data Interchange), яка забезпечує електронний обмін даними між підприємствами та іншими учасниками ланцюга постачання туристичного продукту.

Однією з сучасних концепцій розвитку туристичної логістики є підхід «точно в термін» або «Pull-система». Його сутність полягає у формуванні туристичних потоків відповідно до реальних можливостей туристично-рекреаційних ресурсів певної території та розвитку необхідної інфраструктури безпосередньо у місцях споживання туристичного продукту. Реалізація такого підходу сприяє більш раціональному використанню ресурсів, мінімізації перевантаження туристичних дестинацій та забезпеченню збалансованого розвитку туризму.

Таким чином, впровадження інноваційних технологій у туристичну логістику є необхідною умовою підвищення ефективності функціонування туристичної сфери та зміцнення конкурентних позицій підприємств. Сучасні цифрові рішення, автоматизація процесів і використання інтелектуальних систем сприяють оптимізації туристичних потоків, покращенню якості обслуговування та забезпеченню сталого розвитку туризму. Саме поєднання інновацій і логістичних підходів формує основу для модернізації туристичної індустрії в умовах динамічних ринкових змін.

Список використаних джерел

1. Круш П. В., Мегедь Ю. В. Сучасні інноваційні технології в логістичній діяльності. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2018. № 2(13). С. 103-106.
2. Прочан А. О. Реалії сучасної логістики в туризмі : технології, інновації та глобальні тренди. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична*. 2023. Вип. 36. С. 408-417.

3. Середа Н. М. Маркетингова туристична діяльність в логістичних потоках. *Науковий вісник Львівської академії. Серія: Економіка, менеджмент та право*. 2021. Вип. 5. С. 22-28.

Ірина КОШКАЛДА

д.е.н., професор

<https://orcid.org/0000-0003-4855-8890>

Державний біотехнологічний університет

Оксана ПРОКОПИШИН

к. е. н., доцент

<https://orcid.org/0000-0002-7027-3499>

Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С. З. Гжицького

ТРАНСФОРМАЦІЯ СИСТЕМ УПРАВЛІННЯ АГРОБІЗНЕСОМ НА ЗАСАДАХ ЕКОСИСТЕМНОГО ПІДХОДУ

Упродовж останніх десятиліть аграрний сектор зазнав значних трансформацій, зумовлених технологічною модернізацією, зростанням вимог до стійкості виробництва та глобалізацією ринків. У нових економічних, екологічних і соціальних умовах традиційні методи управління аграрними підприємствами, які зорієнтовані лише на максимізацію врожайності, підвищення продуктивності сільськогосподарських тварин і скорочення витрат, уже не спроможні забезпечити ефективність.

Застосування екосистемного підходу в управлінні агропідприємствами означає перехід від моделі «підприємство як закрита фортеця» до моделі «підприємство як відкрита жива мережа». У такому контексті суб'єкт господарювання розглядається як відкрита система, що функціонує в постійній взаємодії з іншими учасниками аграрного середовища – постачальниками, державними органами, науковими установами та кінцевими споживачами [1, с. 177].

Модель екосистеми ґрунтується на еволюційному підході, який передбачає не жорстку детермінованість, а гнучкість, динамічність та адаптивність. Компанії, що прагнуть інноваційного розвитку та економічної стійкості, дедалі більше залежать від інших організацій у своєму оточенні. Саме екосистема як організаційно-економічна модель найбільш адекватно відповідає цим вимогам. Фундаментальні теоретичні передумови такого бачення заклад Людвіг фон Берталанфі у своїй загальній теорії систем [2].

Цьогоріч такий підхід – це вже не просто тренд, а об'єктивна необхідність, зумовлена складністю логістики, стрімкою цифровізацією й вимогами ESG (екологічна, соціальна відповідальність і корпоративне управління). Цифровізацією й підвищеними ризиками формуються принципово нові бізнес-процеси, які ставлять нові завдання перед підприємством – відповідати глобальним правилам ведення економіки та водночас утримувати позиції в умовах війни. Це стимулює зміну методів ухвалення управлінських рішень, оптимізуючи їхню швидкість і трансформуючи «менталітет» комунікацій.

Співробітництво в межах циркулярних продовольчих систем та побудова екосистемного простору дають змогу підприємствам гнучко адаптуватися до навколишнього середовища та завдяки внутрішнім механізмам самоорганізації створювати нові організаційні структури.

Важливий аспект функціонування екосистем – прозорість і відкритість цифрових платформ для всіх учасників. Ними забезпечуються простота інтеграції, довіра до алгоритмів розподілу товарів і послуг, а також вони знижують ризики викривлення інформації в ланцюгах доданої вартості. Однак водночас відбувається виникнення так званого «парадоксу відкритості» – напруженості між створенням колективної цінності й індивідуальним привласненням її результатів в процесах спільних інновацій. Тому в реальних умовах цифрової і циркулярної економік необхідний пошук ефективних механізмів операціоналізації принципів самоорганізації, відкритості й прозорості екосистеми.

Традиційна парадигма ґрунтувалася на жорсткій вертикальній ієрархії: «власник – директор – агроном – механізатор». Натомість екосистемна парадигма агропідприємство розглядає як ядро (оркестратор), навколо якого об'єднуються:

- постачальники ресурсів (техніка, засоби захисту рослин, добрива);
- технологічні партнери (AgTech-стартапи, оператори дронів, розробники ШІ);

- науково-дослідні інститути;
- фінансові й страхові установи;
- споживачі і переробні підприємства.

У такій системі управління здійснюється не за допомогою директивних наказів, а створенням умов, за яких всім учасникам вигідно взаємодіяти, а підприємством-лідером координуються спільні стандарти й інформаційні потоки. Дані в екосистемі – це єдине середовище, в якому інтегровані супутникові знімки, датчики з полів, відомості про залишки на складах та фінансові трансакції. Тут генерується прибуток не за рахунок просто продажу врожаю, а за рахунок оптимізації всього ланцюга – наприклад, через використання спільних складів, транспортних хабів чи колективне впровадження систем точного землеробства.

Єдиної стандартної моделі бізнес-екосистеми нині не існує, оскільки на одній платформі вона переважно об'єднує різні типи послуг і технологій під спільним брендом з метою формування з цільовою аудиторією ефективного зв'язку. Серед ключових характеристик бізнес-екосистеми виділяють поєднання великого та малого бізнесу (або навіть окремих осіб), які спроможні взаємодіяти між собою і створювати масштабні проєкти, які самотужки реалізувати не здатна жодна, навіть найпотужніша компанія. Усі елементи системи працюють синергетично для досягнення спільної мети, спрямовуючи зусилля на підтримку життєздатності екосистеми, що розкриває прихований потенціал та підвищує продуктивність учасників. Така модель дозволяє партнерам здобувати стійкі конкурентні переваги, а її внутрішні алгоритми

функціонування за ефективністю можна порівняти з інтегрованою взаємодією материнської та дочірньої компаній [3].

В екосистемному підході бізнес-процеси набувають наскрізного характеру, перестаючи бути суто внутрішньою справою компанії. Зокрема:

- із сервісами прогнозів погоди й графіками постачання палива інтегрується процес моніторингу посівів;
- процес збуту автоматично генерує завдання для логістичних партнерів і страховиків.

Водночас запровадження цієї парадигми супроводжує низка викликів:

- технологічна сумісність: потреба в єдиних стандартах передачі даних та синхронізації інтерфейсів (API);
- культурний бар'єр: необхідність ділитися комерційними даними з партнерами (проблема взаємної довіри);
- зміна ролі менеджменту: перекваліфікація керівників із лінійних «контролерів» у «дизайнерів систем та архітекторів зв'язків».

У сучасних умовах ефективно управління агробізнесом неможливе без екосистемного підходу, який інтегрує організаційні, технологічні, економічні й соціальні складові в єдину управлінську архітектуру. Екосистемним мисленням, підсиленням інноваційними технологіями, забезпечується комплексне бачення діяльності аграрного підприємства, завдяки якому вдається підвищити продуктивність, оптимізувати використання ресурсів та знизити ризики в процесі ухвалення стратегічних рішень.

В умовах повоєнного відродження ключовими драйверами трансформації агропромислового комплексу України стануть екосистемне моделювання розвитку агропродовольчих кластерів та формування механізмів переходу від базового відновлення до регенеративного розвитку, орієнтованого на стійкість. Цим буде забезпечено глибоку інтеграцію технологій, прогресивних управлінських практик і кооперативних зв'язків, створено надійні передумови підвищення ефективності виробництва, покращання якості продукції, та зміцнення загальної стійкості національної продовольчої системи.

Список використаних джерел

1. Антощенкова В. В., Пересада М. О. Роль інновацій у сільському господарстві. *Аграрні інновації*. 2023. № 22. С. 175-179. DOI: <https://doi.org/10.32848/agrar.innov.2023.22.26>.
2. Van Bertalanffy L. General system theory: Foundations, development, applications. Braziller, 1998.
3. Квятко Т. М. Особливості формування бізнес-екосистем в сучасних умовах. *Економічний вісник університету. Економіка та управління*. 2023. № 57. С. 57-62.

СУЧАСНІ БІЗНЕС-ТЕХНОЛОГІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ КОМЕРЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ СУБ'ЄКТІВ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА

В умовах цифрової трансформації економіки та посилення глобальної конкуренції особливого значення набуває впровадження сучасних бізнес-технологій у діяльність суб'єктів аграрного підприємництва. Сучасні виклики, пов'язані з воєнним станом, змінами кон'юнктури світових аграрних ринків, логістичними обмеженнями та зростанням вимог споживачів до якості продукції, актуалізують необхідність пошуку нових інструментів підвищення ефективності комерційної складової діяльності підприємств сфери агробізнесу.

У науковій літературі бізнес-технології розглядаються як сукупність методів, прийомів, інновацій, технічних і розумових рішень, які сприяють розвитку бізнесу, розширюють його можливості та створюють для нього нові перспективи [1, с. 171]. В умовах реалізації концепції Industry 4.0 та її галузевої адаптації Agriculture 4.0, ці технології, передусім, базуються на цифровізації бізнес-процесів і стають основою трансформації аграрного виробництва, логістики, маркетингу та комерційної діяльності.

Особливого значення набуває інтеграція цифрових технологій у процеси управління комерційною діяльністю, що охоплює дослідження ринку, пошук покупців, організацію збуту, логістичне забезпечення, маркетингові комунікації та післяпродажне обслуговування клієнтів.

Впровадження сучасних бізнес-технологій дозволяє аграрним підприємствам: автоматизувати управлінські та комерційні процеси; підвищити швидкість прийняття управлінських рішень; оптимізувати витрати на збут продукції; розширити доступ до внутрішніх та зовнішніх ринків; підвищити якість обслуговування клієнтів; формувати довгострокові конкурентні переваги.

Основу цифрового управління комерційною діяльністю формують системи планування ресурсів підприємства (ERP) та системи управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM).

ERP-системи забезпечують інтеграцію виробничих, фінансових, логістичних, складських та комерційних процесів в єдиному інформаційному середовищі. Використання цих систем дозволяє аграрним підприємствам здійснювати комплексне управління запасами продукції, контролювати виконання контрактів, планувати закупівлі матеріально-технічних ресурсів та оптимізувати логістичні операції. В Україні такі рішення активно використовуються агрохолдингами «МХП», «Кернел», «Астарта-Київ», «НІБУЛОН» та іншими великими компаніями агропромислового комплексу.

CRM-технології забезпечують накопичення та аналіз інформації про клієнтів, історію взаємодії з ними, обсяги закупівель та особливості споживчої поведінки. Це дозволяє формувати персоналізовані комерційні пропозиції, підвищувати рівень задоволеності клієнтів та забезпечувати стабільність збутових каналів. В умовах посилення конкуренції на агропродовольчих ринках CRM-системи стають важливим інструментом формування довгострокового партнерства із торговельними мережами та переробними підприємствами.

Перспективним напрямом вдіджиталізації комерційної діяльності суб'єктів аграрного підприємництва є використання великих даних (Big Data) та систем бізнес-аналітики (Business Intelligence) у поєднанні з технологіями штучного інтелекту та машинного навчання. Для аграрних підприємств симбіоз цих бізнес-технологій створює можливість: прогнозувати попит на окремі види продукції, коливання цін на агропродовольчих ринках, ризики невиконання контрактів; аналізувати поведінку споживачів; оцінювати конкурентне середовище; оптимізувати асортиментну політику; підвищувати ефективність маркетингових кампаній, автоматизувати роботу контакт-центрів і чат-ботів.

Особливої актуальності набуває використання великих даних у сфері експортної діяльності, де аналітичні платформи дозволяють оцінювати тенденції розвитку світових аграрних ринків та своєчасно реагувати на зміни попиту. Світовий досвід демонструє, що використання AI-рішень дозволяє підвищити ефективність маркетингової діяльності на 20–30 % та суттєво скоротити витрати на обслуговування клієнтів,

Однією з найбільш динамічних тенденцій розвитку аграрного підприємництва є поширення електронної комерції. Використання цифрових каналів збуту дозволяє виробникам сільськогосподарської продукції безпосередньо взаємодіяти зі споживачами, мінімізувати кількість посередників та збільшувати власні доходи. Основними інструментами електронної комерції є: корпоративні сайти, інтернет-магазини, електронні торговельні майданчики; маркетплейси; B2B-платформи; мобільні додатки для продажу продукції.

Результати досліджень демонструють, що сфера аграрного підприємництва в Україні характеризується значним розривом між темпами впровадження сучасних бізнес-технологій великими агрохолдингами та суб'єктами малого бізнесу, які часто стикаються з фінансовими, організаційними, кадровими та технологічними обмеженнями.

Зокрема, дані Держстату свідчать що у 2024 році із загальної кількості підприємств-виробників харчових продуктів, які є важливою складовою агропродовольчого ланцюга лише 13,3% здійснювали електронну торгівлю. При цьому частка обсягу реалізованої продукції, отриманої від електронної торгівлі склала лише 4,7%. На початок 2026 р. частка кількості підприємств, які використовували ERP-системи склала 20,4% (+1,6 в.п до попереднього року); CRM-системи – 6,9% (+1,4 в.п); здійснювали обмін даними у електронному вигляді з постачальниками або клієнтами – 31,6 (+3,4 в.п); використовували технології штучного інтелекту – 5,0% (+0,4 в.п.), програмне забезпечення BI – 6,6% (+1,1 в.п.); проводили аналіз «великих даних» - 21,3% (-7,5 в.п.); мали власний веб-сайт – 43,0% (+2,5 в.п).

Однак, навіть у середовищі провідних компаній ефективність використання тих чи інших інструментів та технологій може істотно відрізнятися (рис. 1)

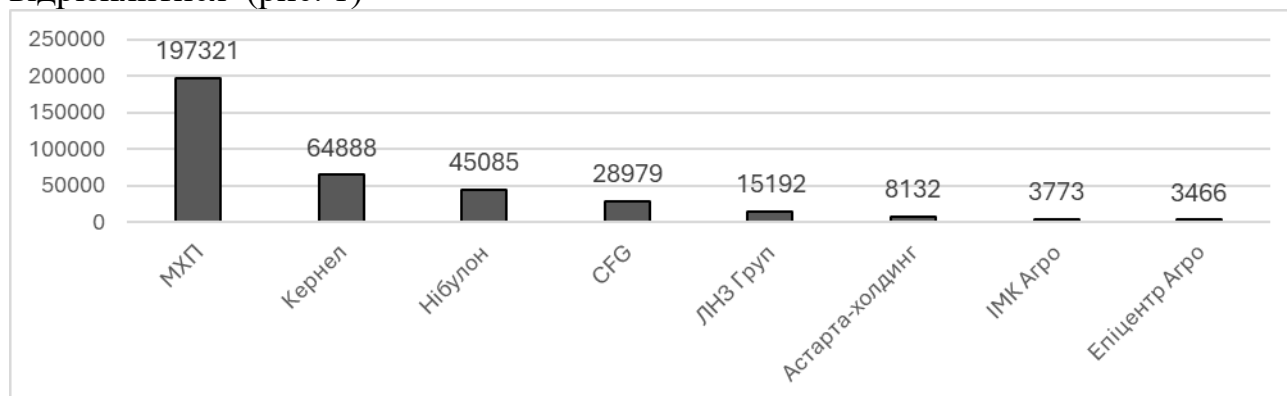


Рис. 1 - Частота відвідувань сайтів провідних агрокомпаній України у квітні 2026р.

Тим не менше, за оцінками експертів, впровадження цифрових рішень може збільшити прибутковість на 10–25% залежно від масштабу та специфіки господарства [2]. Підтвердженням ефективності сучасних бізнес-технологій є кейси лідерів цифрової трансформації аграрного сектору України – компаній МХП, Kernel, «Астарта-Київ» та «НІБУЛОН». Зокрема, МХП впроваджує комплексну цифрову платформу SAP S/4HANA, що інтегрує ERP-, CRM-системи, Big Data та інструменти штучного інтелекту для підвищення ефективності управління бізнес-процесами. Агрохолдинг Kernel створив власну цифрову екосистему Kernel Digital, яка поєднує GPS-моніторинг, геоінформаційні системи, супутниковий контроль посівів та аналітику даних. Платформа використовується для контролю виробничих операцій, управління земельним банком, логістикою та процесами зберігання продукції.

Аналогічно, створення власної цифрової платформи AgriChain дозволило компанії «Астарта-Київ» автоматизувати значну частину управлінських процесів, скоротити адміністративні витрати та підвищити ефективність контролю бізнес-операцій. Компанія «НІБУЛОН» активно використовує цифрові технології у сфері логістики, електронного документообігу та управління ланцюгами постачання, що сприяє підвищенню ефективності експортної та зміцненню конкурентних переваг на міжнародному ринку.

Досвід провідних агрокомпаній України переконливо демонструє, що сучасні бізнес-технології перетворюються на стратегічний ресурс розвитку аграрного підприємництва. Їх впровадження забезпечує підвищення ефективності комерційної діяльності, оптимізацію бізнес-процесів, скорочення витрат та формування довгострокової конкурентоспроможності підприємств.

Список використаних джерел

1. Дутко П.М. Сучасні тенденції розвитку бізнес-технологій у підприємстві. *Проблеми економіки*. 2017. №3. С. 170-174.

2. Ярошук Р.О. Вплив цифрових технологій на підвищення ефективності аграрного виробництва. *Економіка та суспільство*. 2024. №68. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-58>

3. URL: <https://pro.similarweb.com/#/digitalsuite/home>

Катерина ЯНКОВСЬКА

к.е.н., доцент

ORCID: 0000-0001-7371-1178

Ганна СИРОТЮК

к.е.н., доцент

ORCID: 0000-0002-8740-7959

Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З.Гжицького

АВТОМАТИЗАЦІЯ ОБЛІКОВИХ ПРОЦЕСІВ ЯК СКЛАДОВА ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕСУ

Сучасні умови розвитку економіки характеризуються активним впровадженням цифрових технологій у всі сфери діяльності підприємств. Одним із ключових напрямів цифрової трансформації бізнесу є автоматизація облікових процесів, яка дозволяє підвищити швидкість обробки інформації, зменшити ризик помилок та забезпечити оперативне прийняття управлінських рішень. У сучасному бізнес-середовищі інформація стає стратегічним ресурсом, а ефективна організація бухгалтерського обліку — важливою складовою конкурентоспроможності підприємства.

Традиційні методи ведення бухгалтерського обліку поступово втрачають ефективність через значні витрати часу на ручне опрацювання даних, дублювання інформації та складність оперативного контролю господарських операцій [2]. У багатьох підприємствах частина облікових процесів досі здійснюється за допомогою електронних таблиць, паперових документів або застарілого програмного забезпечення, що ускладнює швидке отримання необхідної інформації для прийняття управлінських рішень. Крім того, ручне введення даних підвищує ризик помилок, неточностей у звітності та втрати важливої інформації. Відсутність єдиної інформаційної бази призводить до розпорошення даних між різними структурними підрозділами підприємства, що ускладнює контроль фінансових потоків, руху товарно-матеріальних цінностей та аналіз результатів діяльності [1].

Автоматизована система обліку являє собою комплекс програмних і технічних засобів, що забезпечують збір, обробку, зберігання та аналіз облікової інформації. Її основним призначенням є підвищення точності ведення обліку, прискорення формування звітності та забезпечення інформаційної підтримки управлінських рішень. У наукових дослідженнях підкреслюється, що автоматизація облікових бізнес-процесів сприяє мінімізації впливу людського фактора та підвищенню прозорості діяльності підприємства [3].

Цифрова трансформація бізнесу передбачає інтеграцію інформаційних технологій у всі функціональні підрозділи підприємства. Саме тому

автоматизація обліку повинна базуватися на процесно-орієнтованих, модульних та інтеграційних підходах. Процесно-орієнтований підхід забезпечує оптимізацію кожного етапу господарської діяльності, модульний — дозволяє впроваджувати окремі функціональні блоки залежно від потреб підприємства, а інтеграційний — створює єдину інформаційну систему управління.

Важливе місце у цифровізації бізнесу займають ERP-системи, які забезпечують комплексне управління фінансами, виробництвом, логістикою, персоналом та іншими бізнес-процесами. Серед найбільш поширених сучасних платформ виділяють Odoo, Zoho, QuickBooks Online, SAP та Microsoft Dynamics. Такі системи дозволяють вести облік у режимі реального часу, автоматично формувати первинні документи, контролювати рух товарів та фінансові потоки, а також забезпечувати централізоване зберігання інформації.

Особливо актуальним є використання хмарних технологій, які забезпечують доступ до облікової системи з будь-якого місця та з будь-якого пристрою. Хмарні сервіси дозволяють підприємствам скоротити витрати на технічне обслуговування серверів, автоматично оновлювати програмне забезпечення та забезпечувати безпеку даних. Крім того, використання онлайн-платформ сприяє оперативній взаємодії між структурними підрозділами підприємства [4].

Автоматизація облікових процесів має низку переваг для підприємства. По-перше, вона забезпечує значне скорочення часу на виконання рутинних операцій та підготовку звітності. По-друге, автоматизовані системи сприяють підвищенню точності облікових даних і мінімізації помилок. По-третє, цифрові технології дозволяють оперативно аналізувати фінансові показники та контролювати ефективність діяльності підприємства. Важливою перевагою є також можливість інтеграції бухгалтерського обліку з іншими системами управління підприємством.

Разом із перевагами автоматизація обліку супроводжується певними викликами. Серед основних проблем можна виділити значні витрати на впровадження сучасного програмного забезпечення, необхідність навчання персоналу, ризики кібербезпеки та залежність від технічної інфраструктури. Крім того, процес цифрової трансформації потребує адаптації внутрішніх бізнес-процесів підприємства до нових умов функціонування [5].

У перспективі розвиток автоматизації облікових процесів буде пов'язаний із впровадженням штучного інтелекту, технологій блокчейну та аналітики великих даних. Такі інновації дозволять не лише автоматизувати облік, а й прогнозувати фінансові результати, виявляти ризики та формувати ефективні управлінські рішення. Використання цифрових технологій у бухгалтерському обліку стане важливою умовою забезпечення сталого розвитку підприємств та підвищення їх конкурентоспроможності.

Отже, автоматизація облікових процесів є важливою складовою цифрової трансформації бізнесу та одним із ключових напрямів підвищення ефективності діяльності підприємств. Впровадження сучасних інформаційних систем дозволяє забезпечити оперативність обробки даних, підвищити точність бухгалтерського обліку та мінімізувати вплив людського фактора.

Автоматизовані системи сприяють швидкому формуванню звітності, покращують контроль господарських операцій і забезпечують керівництво актуальною інформацією для прийняття ефективних управлінських рішень.

Крім того, цифровізація облікових процесів створює умови для інтеграції бухгалтерського обліку з іншими функціональними підсистемами підприємства, що позитивно впливає на загальну організацію управління. У сучасних умовах розвитку цифрової економіки автоматизація обліку стає не лише інструментом оптимізації діяльності, а й необхідною умовою забезпечення конкурентоспроможності та стабільного розвитку підприємств.

Список використаних джерел

1. Слюсарчук Л. І. Автоматизація облікових бізнес-процесів виробничих підприємств // Сталій розвиток економіки. 2025. № 2 (53). С. 485–489. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-53-68>.
2. Івахненко С. В. Інформаційні технології аудиту та внутрішньогосподарського контролю в контексті світової інтеграції : монографія. Житомир : ПП «Рута», 2010. 432 с.
3. Старенька О. М. Стан використання сучасних інформаційних технологій для бухгалтерського обліку на підприємствах // Вісник соціально-економічних досліджень. 2022. № 1–2 (80–81). С. 61–75. URL: <http://vsed.oneu.edu.ua/collections/2022/80-81/pdf/61-75.pdf>.
4. Шепель І. В. Сучасні можливості організації обліку витрат виробництва і готової продукції в умовах комплексної автоматизації // Економіка та суспільство. 2023. № 55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-7>.
5. Скаско О. Організація обліку процесу реалізації готової продукції // Формування ринкової економіки в Україні. 2019. № 41. С. 400–408. DOI: <http://dx.doi.org/10.30970/meu.2019.41.0.2861>.

Наталія ЗЕЛІСКО

к.е.н., доцент

ORCID ID 0000-0002-2467-5585

Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій ім. С. Гжицького

УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ТА ВЕРИФІКАЦІЯ ДАНИХ У ФОРМУВАННІ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА

У 2026 році конкурентоспроможність підприємства визначається не лише володінням ресурсами, а насамперед швидкістю та точністю опрацювання інформації. Пріоритетний напрям «Сучасні бізнес-технології» вимагає від суб'єктів господарювання переходу до моделі Data-Driven Management, де будь-яке стратегічне рішення базується на верифікованих даних. Необхідність управління ризиками в умовах глобальної нестабільності стає не просто функцією контролю, а фундаментом для формування стійких конкурентних переваг [2].

Основним бар'єром для ефективного стратегічного планування є інформаційна асиметрія – ситуація, коли одна сторона угоди або ринкового процесу володіє більш повною інформацією, ніж інша. В контексті формування конкурентної стратегії це породжує низку ризиків:

ризик невірної оцінки ринкового потенціалу (прийняття рішень на основі викривленої статистики або застарілих трендів);

репутаційні ризики (взаємодія з контрагентами, чий статус або історія не були належним чином перевірені);

технологічні ризики (впровадження інновацій, що не відповідають поточному рівню діджиталізації цільової аудиторії).

Для мінімізації вищезазначених ризиків доцільним є впровадження багаторівневої системи верифікації даних. Особливої ваги набуває перевірка міжнародних аналітичних платформ та партнерських статусів компаній. Ефективна верифікація має включати не лише якісний аналіз, а й математичне обґрунтування точності даних [1].

Одним із прикладних інструментів, що забезпечує високу точність верифікації масштабу бізнесу, є використання формули розрахунку середньої точки (midpoint calculation) у поєднанні з абсолютними діапазонами. Це дозволяє відійти від приблизних відсоткових значень до конкретних кількісних показників, що критично важливо для оцінки реального кадрового та технічного потенціалу конкурентів чи партнерів [4].

У практичній площині структурований підхід до верифікації компаній за кількістю спеціалістів та підтвердженим статусом партнерства є невід'ємною частиною бізнес-розвідки. Наприклад, при аналізі міжнародних платформ заявлені діапазони спеціалістів (наприклад, 501-1000 або 51-200) конвертуються у розрахункову середню точку (750 та 125 відповідно). Завдяки такому переходу до абсолютних значень мінімізується похибка під час оцінки ринкової частки потенційного партнера, а статус верифікації набуває чітких математичних обрисів.

Для організації системи управління ризиками Комітет спонсорів організаційних комітетів Комісії Тредуея розробив методологію «Управління організаційними ризиками. Інтегрована модель» (COSO ERM), яка є розширенням загального документа COSO. З одного боку цей документ використовують для завдань внутрішнього контролю підприємницької структури, з іншого боку за допомогою COSO відбувається перехід від контролю за ризиками до загального процесного підходу управління ризиками. В рамках системного підходу до управління фінансовими ризиками, що лежить в основі COSO ERM. Таким чином, методологія, запропонована COSO, спрямована не лише на своєчасне виявлення та оцінку ризиків, а й на облік спільних цілей компанії під час її аналізу, а також на постійний моніторинг ризиків. Це сприяє своєчасному виявленню та уточненню заходів контролю щодо вже виявлених ризиків. З одного боку цей документ використовують для завдань внутрішнього контролю підприємницької структури, з іншого боку за допомогою COSO відбувається перехід від контролю за ризиками до загального процесного підходу управління ризиками. В рамках системного підходу до управління

Інтеграція управління ризиками та систем верифікації даних у конкурентну стратегію підприємства дозволяє не лише нівелювати зовнішні загрози, а й виявляти приховані ринкові можливості [3]. Використання сучасних бізнес-технологій для аналізу великих масивів даних перетворює інформацію на капітал [5]. Подальші дослідження у цьому напрямку мають бути зосереджені на автоматизації процесів верифікації за допомогою алгоритмів штучного інтелекту, що дозволить скоротити час на прийняття стратегічних рішень без втрати їх якості.

Список використаних джерел:

1. Боліла С. Роль інформаційних технологій та цифрових інструментів в умовах викликів війни та післявоєнного відновлення економіки України. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*, 2023, №16, С. 265-275. <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.16.35>
2. Коваленко Н.В. Управління конкурентними перевагами підприємства в умовах цифрової трансформації на основі інформаційних технологій і системної інтеграції. *Актуальні питання економічних наук*, 2025. DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.16975847>
3. Марценюк Л. В., Корольов Д. С. Управління ризиками та можливостями у процесі організаційних змін на підприємствах. *Ефективна економіка*. 2024. № 12. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.12.12>
4. Мейтус В.Ю., Морозова Г.П., Таран Л.Ю., Козлова В.П., Музальова В.О. «Розумне» підприємство – основні властивості та напрямки розвитку. *Control systems & computers*. 2020. № 4. С. 21-34. DOI <https://doi.org/10.15407/usim.2020.04.021>
5. Мирошнік Д. С., Зачосова Н. В. Управління ризиками в реалізації інноваційних проєктів на прикладі малого та середнього бізнесу. *Економіка та суспільство*, 2025, вип. 74, DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-28>

Наталія РАЙТЕР

к.е.н., доцент

ORCID ID:0000-0002-7108-2539

Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З.Гжицького

Галина МАЦЬКІВ

к.е.н., доцент

ORCID ID:0000-0002-1329-7355

Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З.Гжицького

ЗАСТОСУВАННЯ KRI ТА СИСТЕМ РАНЬОГО ОПОВІЩЕННЯ ДЛЯ МІНІМІЗАЦІЇ БІЗНЕС-РИЗИКІВ

У сучасних умовах посилення економічної невизначеності, цифрової трансформації бізнес-процесів та зростання кількості зовнішніх і внутрішніх загроз проблема ефективного управління бізнес-ризиками набуває особливої актуальності. Підприємства функціонують у складному середовищі, де

фінансові, операційні, ринкові, виробничі та кібернетичні ризики можуть швидко трансформуватися у критичні загрози для стабільності діяльності.

У сучасних умовах посилення економічної невизначеності, цифрової трансформації бізнес-процесів та зростання кількості зовнішніх і внутрішніх загроз проблема ефективного управління бізнес-ризиками набуває особливої актуальності. Підприємства функціонують у складному середовищі, де фінансові, операційні, ринкові, виробничі та кібернетичні ризики можуть швидко трансформуватися у критичні загрози для стабільності діяльності.

Бізнес-ризики визначаються як імовірність виникнення подій, що негативно впливають на досягнення цілей підприємства. У науковій літературі ризик у бізнес-середовищі трактується як невизначеність результатів господарської діяльності, яка може призводити до відхилень від запланованих фінансових та операційних показників [2]. Andersen et al. підкреслюють, що ризик є наслідком складних причинно-наслідкових взаємозв'язків у системі операційної діяльності підприємства, що потребує його ідентифікації через систему релевантних індикаторів та аналітичних моделей [3]. У контексті систем раннього попередження ризик розглядається як потенційна можливість настання небезпечних подій, своєчасне виявлення яких дозволяє зменшити масштаб їх негативних наслідків [4].

Таким чином, бізнес-ризики можна визначити як багатовимірну категорію, що поєднує невизначеність, потенційні втрати та системні взаємозв'язки зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства.

Управління такими ризиками потребує формалізованого підходу, який забезпечує їх своєчасну ідентифікацію, оцінювання та контроль, що реалізується через систему ризик-менеджменту.

Ризик-менеджмент є системним процесом ідентифікації, оцінювання, моніторингу та контролю ризиків. У сучасній науковій літературі він розглядається як безперервний управлінський цикл, спрямований на зменшення невизначеності та підвищення стійкості підприємства до зовнішніх і внутрішніх загроз [3]. Відповідно до підходів ISO 31000, ризик-менеджмент орієнтований на інтеграцію у стратегічне управління та постійне вдосконалення управлінських процесів [4]. Andersen et al. підкреслюють, що ефективність ризик-менеджменту значною мірою залежить від здатності виявляти причинно-наслідкові зв'язки ризикових подій та формувати на цій основі релевантні індикатори контролю [3].

Key Risk Indicators (KRI) є ключовим елементом сучасних систем ризик-менеджменту. Як зазначає Thlon, KRI використовуються як інструмент раннього виявлення бізнес-ризиків і дозволяють «заздалегідь сигналізувати про потенційні втрати до їх фактичного виникнення» [1]. Подібний підхід підтримує Liu, який визначає KRI як структуровану систему показників, що забезпечує «моніторинг ризикового середовища підприємства та підтримку стратегічного контролю ризиків» [2].

KRI можуть бути кількісними або якісними та охоплюють різні аспекти діяльності підприємства – фінансові, операційні, виробничі, ринкові та

інвестиційні. Вони формують основу для побудови системи бізнес-аналітики (BI), що забезпечує безперервний моніторинг ризикових зон.

Системи раннього оповіщення (Early Warning Systems, EWS) є логічним продовженням концепції KRI. Як зазначають Kelman і Glantz, EWS являють собою «інтегровані механізми, що забезпечують своєчасне попередження про небезпечні зміни в системі до настання критичних наслідків» [4]. У свою чергу, Alcántara-Ayala та Oliver-Smith наголошують, що ефективність таких систем залежить не лише від технологій, але й від правильного «перекладу інформації в управлінські рішення», оскільки без цього навіть найточніші сигнали можуть бути втрачені у процесі прийняття рішень [5].

Сучасні EWS базуються на безперервному зборі даних, аналізі відхилень KRI від нормативних значень та формуванні автоматизованих попереджувальних сигналів. У більш розвинених системах застосовуються алгоритми штучного інтелекту та предиктивної аналітики. Sherif et al. підкреслюють, що інтеграція метрик безпеки та KRI дозволяє «зменшити розрив між вимірюванням ризику та практичним управлінням ним» [6].

Взаємозв'язок між KRI та EWS є фундаментальним: KRI виконують функцію вимірювання та фіксації ризикових змін, тоді як EWS забезпечують їх інтерпретацію та запуск управлінських реакцій. Таким чином, формується цілісна система раннього виявлення ризиків, що дозволяє підприємствам діяти проактивно.

Практичне застосування KRI та EWS охоплює широкий спектр галузей. У фінансовому секторі вони використовуються для оцінки кредитного ризику та ліквідності, у виробництві – для контролю втрат і ефективності процесів, в агробізнесі – для прогнозування погодних і цінових ризиків, а в IT-сфері – для моніторингу кіберзагроз. Особливої значущості KRI та EWS набувають саме в аграрному секторі, де результати діяльності суттєво залежать від неконтрольованих зовнішніх факторів, зокрема погодних умов і ринкової волатильності.

Перевагами впровадження KRI та EWS є своєчасне виявлення ризиків, зменшення фінансових втрат, підвищення якості управлінських рішень та формування ризик-орієнтованої корпоративної культури. Водночас існують обмеження, пов'язані зі складністю вибору релевантних індикаторів, недостатністю якісних даних та ризиком інформаційного перевантаження систем.

Отже, KRI та системи раннього оповіщення є ключовими елементами сучасного ризик-менеджменту. Їх інтеграція дозволяє перейти від реактивного до превентивного управління ризиками, підвищити стійкість підприємств та забезпечити більш ефективне стратегічне планування. Як свідчать сучасні дослідження, розвиток цих інструментів пов'язаний із подальшою цифровізацією, застосуванням великих даних та штучного інтелекту в управлінні ризиками.

Список використаних джерел

1. Thlon, M. (2014). *The Use of Key Risk Indicators in Operational Risk Management in Banks*. Krakow Review of Economics and Management. DOI: <https://doi.org/10.15678/ZNUEK.2014.0929.0503>
2. Liu, B. (2023). *A Preliminary Study on the Construction of Enterprise Key Risk Indicator System*. Frontiers in Business, Economics and Management. <https://doi.org/10.54097/fbem.v7i1.4168>
3. Andersen, L. B., Häger, D., & Vormeland, H. B. (2016). Causal analysis of operational risk for deriving effective key risk indicators. *Journal of Risk Management in Financial Institutions*. <https://ideas.repec.org/a/aza/rmf00/y2016v9i3p289-304.html>
4. Kelman, I., & Glantz, M. H. (2014). Early Warning Systems Defined. Springer / UNEP. <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC7120419/>
5. Alcántara-Ayala, I., & Oliver-Smith, A. (2019). Early Warning Systems: Lost in Translation or Late by Definition? *International Journal of Disaster Risk Science*. <https://link.springer.com/article/10.1007/s13753-019-00231-3>
6. Sherif, E. et al. (2026). *Bridging the Gap Between Security Metrics and Key Risk Indicators*. arXiv preprint. <https://arxiv.org/abs/2603.12450>

Наталія МАРКОВИЧ

к.е.н., доцент

ORCID: [0000-0001-6725-1355](https://orcid.org/0000-0001-6725-1355)

Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького

ЦИФРОВІЗАЦІЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

У сучасних умовах розвитку економіки цифровізація виступає одним із визначальних чинників трансформації системи управління підприємствами та підвищення ефективності їх функціонування. Для аграрного сектору економіки цифрова трансформація набуває особливого значення, оскільки саме сільськогосподарські підприємства функціонують в умовах підвищеної ризикованості, нестабільності ринкового середовища, логістичних обмежень та значної залежності від зовнішніх факторів. У таких умовах забезпечення конкурентоспроможності аграрного бізнесу дедалі більше залежить від здатності підприємств оперативно адаптуватися до змін зовнішнього середовища, впроваджувати сучасні управлінські підходи та використовувати цифрові інструменти для оптимізації бізнес-процесів і підвищення результативності підприємницької діяльності.

Сучасна концепція управління підприємством ґрунтується на процесно-орієнтованому підході, відповідно до якого ефективність функціонування суб'єкта господарювання визначається рівнем координації, інтеграції та результативності бізнес-процесів. Для великотоварних сільськогосподарських підприємств це має особливе значення, оскільки розширення масштабів

виробництва, концентрація ресурсів, диверсифікація напрямів діяльності та ускладнення організаційно-управлінської структури формують потребу у створенні цілісної системи управління, здатної забезпечити узгодженість стратегічних, тактичних та операційних рішень. За таких умов цифровізація виступає не лише інструментом автоматизації окремих функцій, а комплексним механізмом модернізації системи управління підприємством.

Проблематика цифрової трансформації бізнес-процесів підприємств широко висвітлюється у працях багатьох науковців. Дослідники акцентують увагу на тому, що впровадження цифрових технологій забезпечує підвищення гнучкості системи управління, покращення якості аналітичного забезпечення, оптимізацію ресурсних потоків та зниження транзакційних витрат [1; 2]. Водночас сучасні дослідження засвідчують, що ефективність цифровізації залежить не лише від рівня технологічного забезпечення підприємства, а й від здатності інтегрувати цифрові інструменти у систему стратегічного управління та адаптувати бізнес-процеси до динамічних змін зовнішнього середовища [3; 5]. Особливого значення це набуває в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення економіки України, коли забезпечення конкурентоспроможності аграрних підприємств потребує формування адаптивних моделей управління підприємницькою діяльністю [4].

У сучасних умовах діяльність сільськогосподарських підприємств характеризується суттєвим ускладненням бізнес-процесів, що обумовлено зростанням масштабів господарювання, посиленням конкуренції, необхідністю диверсифікації каналів збуту та трансформацією логістичних моделей. Відповідно, традиційні підходи до управління підприємницькою діяльністю вже не забезпечують необхідного рівня оперативності та ефективності прийняття рішень. Це актуалізує потребу у формуванні адаптивної системи управління бізнес-процесами, заснованої на використанні цифрових технологій, інструментів бізнес-аналітики та інтегрованих інформаційних систем.

Одним із ключових напрямів цифрової трансформації є впровадження ERP-, CRM- та SCM-систем, які забезпечують інтеграцію фінансових, виробничих, логістичних та кадрових процесів у межах єдиного інформаційного середовища. Використання таких систем сприяє підвищенню рівня координації управлінських процесів, оптимізації внутрішньогосподарських операцій та посиленню контролю за рухом ресурсних потоків. Крім того, сучасні інструменти бізнес-аналітики (BI) створюють можливість оперативного аналізу великих масивів даних, оцінювання ефективності діяльності структурних підрозділів і формування прогностичних сценаріїв розвитку підприємства. Це забезпечує підвищення аналітичної обґрунтованості управлінських рішень та мінімізацію інформаційної асиметрії в системі управління.

Цифровізація бізнес-процесів також сприяє підвищенню ефективності підприємницької діяльності через автоматизацію управлінських функцій і вдосконалення механізмів контролінгу. Використання цифрових платформ дозволяє скоротити тривалість управлінських циклів, мінімізувати дублювання функцій, підвищити точність обробки інформації та забезпечити прозорість управлінських процедур. Особливого значення набуває впровадження систем

фінансового моніторингу, бюджетування та ризик-менеджменту, що забезпечують своєчасне виявлення відхилень у діяльності підприємства та формування коригувальних управлінських рішень. У результаті підвищується рівень керованості підприємством, зміцнюється фінансова стійкість та забезпечується стабільність його функціонування в умовах нестабільного економічного середовища.

Суттєву роль у цифровій трансформації управління відіграє аналітично-контролінгове забезпечення бізнес-процесів. Формування системи ключових показників ефективності (KPI), використання інструментів стратегічного аналізу та цифрового моніторингу дозволяє забезпечити комплексне оцінювання результативності діяльності підприємства та своєчасне реагування на внутрішні й зовнішні ризики. Важливою перевагою цифрових систем є можливість інтеграції стратегічного, тактичного та операційного рівнів управління, що забезпечує узгодженість управлінських рішень та формує передумови для реалізації довгострокової стратегії розвитку підприємства.

Разом із тим впровадження цифрових технологій у систему управління аграрними підприємствами супроводжується низкою проблем і обмежень. До основних стримувальних чинників належать високі витрати на цифрову модернізацію, недостатній рівень цифрових компетентностей персоналу, складність інтеграції інформаційних систем та обмеженість інвестиційних ресурсів. Важливою проблемою залишається також забезпечення кібербезпеки та захисту корпоративної інформації в умовах зростання цифрових ризиків. Це обумовлює необхідність формування комплексної стратегії цифрової трансформації підприємств, яка повинна поєднувати сучасні інформаційні технології, адаптивні механізми управління та ефективну систему аналітичного забезпечення управлінських рішень.

Отже, цифровізація управління бізнес-процесами є стратегічним напрямом модернізації сільськогосподарських підприємств та важливою передумовою підвищення ефективності їх підприємницької діяльності в умовах сучасних економічних викликів. Інтеграція цифрових технологій у систему управління сприяє оптимізації бізнес-процесів, удосконаленню координації діяльності структурних підрозділів, підвищенню оперативності та аналітичної обґрунтованості управлінських рішень. Використання цифрових інструментів забезпечує зміцнення фінансової стійкості, підвищення адаптивності підприємств до змін зовнішнього середовища та посилення їх конкурентних переваг. Це формує передумови для підвищення результативності господарської діяльності та забезпечення довгострокового розвитку аграрного сектору економіки.

Список використаних джерел

1. Кифяк В. І. Сутність та особливості цифрової трансформації аграрної сфери. *Бізнес Інформ*. 2024. №9. С. 108-115. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-9-108-115>.

2. Коляденко С., Дзись О., Гайдей В. Перспективні напрями цифровізації аграрних підприємств у контексті економічної безпеки. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 59. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-84>.

3. Лупенко Ю. О., Месель-Веселяк В. Я. Стратегічні напрями розвитку сільського господарства України на період до 2030 року. Київ: ННЦ «ІАЕ», 2020. 218 с.

4. Маркович Н. В., Прокопишин О. С. Управління бізнес-процесами великотоварних сільськогосподарських підприємств в умовах воєнного стану: виклики та адаптаційні механізми. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2026. № 1(22). С. 169-176. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.22-25>.

5. Панасенко Н. Л. Концептуальні основи цифрової трансформації агропродовольчої сфери України як підхід до системної реалізації. *Вісник післядипломної освіти: зб. наук. праць. Серія «Соціальні та поведінкові науки; Управління та адміністрування» / НАПН України ДЗВО «Ун-т менедж. освіти»*. 2025. Вип. 33(62). С. 242-258. DOI: [https://doi.org/10.58442/3041-1858-2025-33\(62\)-242-258](https://doi.org/10.58442/3041-1858-2025-33(62)-242-258).

Леся ГЛУБІШ

к. е. н., доцент,

ORCID: 0000-0002-4042-5199

Львівський національний університет ветеринарної медицини
та біотехнологій імені С. З. Гжицького

ДІДЖИТАЛІЗАЦІЯ ПРОДОВОЛЬЧИХ ТОВАРОПОТОКІВ

У сучасному світі з властивими йому змінами, динамізм яких визначається глобальним потеплінням, стихійними лихами, збройними конфліктами, й спричиненим ними зростанням інтенсивності міграційних процесів, а також збільшенням чисельності світового населення, актуалізується питання продовольчої безпеки націй. Ключем до його вирішення, з огляду на виклики, є можливості сформовані третьою промисловою революцією, яка розпочалася у другій половині ХХ ст. й триває досі. Вона отримала назву цифрової через повсюдний перехід від аналогових технологій до цифрових, тобто діджиталізацію, що заклало фундамент для зміни формату ринкової взаємодії. Водночас запровадження цифровізації, зумовленої розвитком науки та техніки, великою мірою завдячує зміні поколінь у суспільстві. Його ядро сьогодні становлять міленіали та зумери, які виростили в епоху інтернету, тому мають запит на високу швидкість отримання інформації й задоволення власних потреб, миттєвий зворотній зв'язок. Створюючи, в такий спосіб, нові соціальні звички, вони адаптують під себе економічну систему, інтегруючи в її механізм звичні для них цифрові технології.

В умовах дефіциту ресурсів та кліматичних змін використання у продовольчих системах цифрових технологій має на меті гарантування

продовольчої безпеки націй: показник наявності продуктів харчування підвищується завдяки точному землеробству, що сприяє збільшенню обсягів виробництва шляхом оптимізації використання ресурсів; зростання показника якості та безпечності досягається через прозорість та відстежуваність ланцюгів постачання. Звідси цифрові технології оптимізують управління продовольчими ресурсами, а тому є нині ключовим інструментом підвищення ефективності продовольчих ланцюгів, а, отже, продовольчих систем.

Справжнім проривом в глобальних ланцюгах поставок продуктів харчування стала блокчейн-технологія, яка революціонувала ланцюги поставок, надаючи безпрецедентний рівень їх прозорості, ефективності та надійності. Технологія блокчейн (від англ. *blockchain*: *block* – «блок», *chain* – «ланцюг») – це розподілена база даних, яка зберігає інформацію у вигляді послідовно пов'язаних блоків даних, що утворюють ланцюжок (ланцюг) блоків, кожен з яких містить інформацію про певні транзакції, документи або події [1, С. 76]. Завдяки створенню таких цифрових платформ, докомпонованих безконтактною оплатою, пожвавилася електронна торгівля. Цифрові канали збуту нині використовує, як дрібнотоварний (B2C), так і великотоварний (B2B) аграрний бізнес. Переорієнтація на ринкову взаємодію через електронні платформи спонукала аграрний ритейл до створення маркет-плейсів, а оптовиків – електронних товарних бірж й логістичних платформ. Завдяки поєднанню гнучкості онлайн-інструментів та високої залежності продовольчої торгівлі від логістичних рішень електронні агроплатформи демонструють найбільшу динаміку зростання у структурі українського *e-commerce* [2, С. 379]. Формування таких тенденцій пояснюється інтеграцією вітчизняної електронної торгівлі до Єдиного цифрового ринку Європейського Союзу в рамках Угоди про асоціацію. Перевагою використання блокчейн-технології для українського аграрія є те, що за допомогою криптографії можна створити головну книгу активів і транзакцій, яка дозволяє здійснювати транзакційні операції з валютою чи товарами без участі посередника-банку або посередника у деяких сільськогосподарських взаємовідносинах [3, С. 154]. Крім того, технологія блокчейн дозволяє аграріям залучати інвестиції, вдаючись до токенизації: замість складних банківських кредитів, агрокомпанії створюють цифрові токени, забезпечені реальними активами: рухомим та нерухомим майном, у т. ч. землею. Результатом придбання токенів для агрокомпаній є капітал для їх розвитку, а для інвестора – відсоток від продажу вирощеного ними врожаю. Така практика доводить, що блокчейн-технологія вносить суттєві зміни у функціонування ринків фінансових активів. Для здійснення електронних транзакцій та он-лайн-платежів національні валюти, зокрема й українська гривня, набули електронного формату е-гривні – безготівкову форму гривні, емітентом якої є Національний банк України. Вона детермінована українськими нормами права як одиниця вартості, що зберігається на електронному пристрої й приймається як засіб платежу іншими особами, ніж особа, яка їх випускає, і є грошовим зобов'язанням цієї особи, що виконується в готівковій або безготівковій формі [4]. Завдяки блокчейн-технології, одночасно із електронними, в цифровому обігу для розрахунків за транзакціями на

електронних платформах використовуються цифрові гроші – криптовалюти. Найбільшого поширення серед них набули: біткоїни, альткоїни та токени. Попри зростаючу популярність криптовалюти у всьому світі, в Україні вона ще й досі не має визначеного правового статусу через відсутність нормативно-правової бази для її класифікації та регулювання операцій з нею. Не зважаючи на ухвалення в лютому 2022 року Закону України «Про віртуальні активи», він так і не набув чинності через відсутність правок до Податкового кодексу України, які б запустили механізм оподаткування операцій з цифровими активами.

Отже, процес гальмується невідповідністю у вітчизняному нормативно-правовому полі, зумовленому, на наш погляд, відсутністю розуміння механізмів майнінгу та електронного обігу криптовалют загалом, що пояснюється як «конфлікт поколінь» між суб'єктами *e-commerce* та суб'єктами законодавчої та виконавчої гілок влади в Україні. Крім того, прогалини у вітчизняному податковому законодавстві, одночасно, пояснюють популярність транзакцій з криптовалютами: за останні 5 років Україна в криптосвіті піднялась на ланку топ-3 країн за обігом операцій між людьми та на біржах. За даними Міністерства фінансів України, ключовими на глобальному крипторинку є позиції:

- 1-е місце у світі за часткою стейблкоїнів: цифрові долари стали для українців повноцінною «другою валютою» для збереження коштів, транскордонних розрахунків та ведення бізнесу в умовах війни;
- 4-е місце у світі за обсягами біткоїнів: за даними профільних досліджень, українські громадяни та держава володіють значними крипторезервами;
- топ-10 за глобальним індексом впровадження (*Crypto Adoption*): за рівнем залученості населення до криптоактивів [5; 6].

Таким чином, на відміну від багатьох західних країн, де криптоіндустрія використовується переважно для інвестицій, в Україні більшість операцій — це реальні фінансові транзакції та збереження капіталу, тому блокчейн є цифровим реєстром угод, контрактів та здійснених транзакцій.

Попри переваги й затребуваність блокчейн технології, широке використання цифрових каналів збуту в аграрному секторі України відбувається нерівномірно, на що справедливо звертає увагу колектив авторів [2, С. 383], зараховуючи до інституційних бар'єрів: інфраструктурні обмеження; цифрову грамотність і консерватизм; нестачу фінансування та підтримки; регуляторну невизначеність та воєнний фактор впливу. До їх числа, на наше переконання, слід додати нестачу кваліфікованих ІТ-кадрів, здатних розробляти та обслуговувати блокчейн мережі, складність технології для працівників аграрної сфери, а також опір учасників традиційних ланцюгів постачань продовольства. Вирішення цих проблем можливе через застосування комплексного підходу, у т. ч. за участі держави в особі Уряду, оскільки його обов'язковою компонентою має, на наш погляд, стати державна підтримка цифрових ініціатив, зокрема в частині підготовки кадрового забезпечення, спроможного адаптувати до цифрових світових трендів вітчизняне нормативно-правове поле, фінансові та товарні ринки, що функціонують в умовах

гіперконкуренції, за якої традиційні переваги швидко нівелюються, а агрокомпанії змушені конкурувати через постійні інновації, що потребує суттєвих фінансових ін'єкцій, тоді як блокчейн технологія, змінюючи «правила гри», набуває якості стратегічного інструмента здобуття конкурентних переваг, забезпечуючи швидкість обміну даними та прозорість, дозволяє агрокомпаніям швидко адаптуватися до викликів глобальної економіки.

Список використаних джерел:

1. Грибинюк О. М., Духницький Б. В., Шеремет О. Перспективи використання технології «блокчейн» у сільському господарстві. *Економіка АПК*. 2018. № 3. С. 75-81.
2. Радько В., Свиноус І., Сегеда С., Закрижевська І. Інтернет-торгівля агропродуктами та внутрішня логістика: нові моделі збуту. *Development service industry management*. 2025. № 1. С. 378-384.
3. Мороз Т. О. Перспективи використання блокчейн-технології в аграрному секторі економіки. *Modern Economics*. 2019. №17. С. 153-157.
4. Про платіжні системи та переказ коштів в Україні. Закон України від 05.04.2001. № 2346-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2346-14/ed20190207#n281>.
5. Україна зайняла перше місце у світі за часткою стейблкоїнів в економіці. Назва з екрана. URL: <https://minfin.com.ua/ua/2025/12/12/164136862/>.
6. Україна займає 4 місце серед держав світу за кількістю біткоїнів. Назва з екрана. URL: <https://minfin.com.ua/ua/2025/08/23/157148906/>.

Руслана МАГІЙОВИЧ

к.е.н., доцент

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4240-4954>

Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій
імені С.З. Гжицького

ІННОВАЦІЙНІ БІЗНЕС-МОДЕЛІ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВОЄННОЇ ЕКОНОМІКИ

Сучасний етап розвитку економіки України характеризується високим рівнем невизначеності, спричиненим воєнними діями, руйнуванням інфраструктури, порушенням логістичних ланцюгів та обмеженим доступом до фінансових ресурсів. У таких умовах аграрний сектор, який традиційно є одним із ключових драйверів національної економіки, змушений адаптуватися до нових реалій шляхом трансформації підходів до ведення господарської діяльності. Особливого значення набуває впровадження інноваційних бізнес-моделей, що забезпечують стійкість, гнучкість та конкурентоспроможність аграрних підприємств. Водночас ці процеси супроводжуються необхідністю швидкого реагування на зміни зовнішнього середовища та підвищенням ролі стратегічного планування. Крім того, актуалізується формування нових управлінських підходів, орієнтованих на антикризову результативність. У таких умовах інноваційність перетворюється не просто на перевагу, а на необхідну

передумову функціонування бізнесу. Оскільки аграрна галузь забезпечує продовольчу безпеку держави, формує значну частку експорту та створює робочі місця в регіонах, її стабільне функціонування має критичне значення для економіки країни. У зв'язку з цим сучасні виклики, зокрема воєнні ризики, зміна кліматичних умов та коливання світових ринків, підвищують актуальність її модернізації та впровадження інноваційних підходів до управління виробництвом і збутом. Тому трансформація бізнес-моделей у сільському господарстві є необхідною умовою збереження стабільності та розвитку галузі. Додатково важливо враховувати регіональні особливості розвитку аграрного виробництва, що впливають на ефективність впровадження інновацій. Зростає значення інтеграції аграрного сектору в глобальні економічні процеси. Це вимагає підвищення якості продукції та відповідності міжнародним стандартам.

Інноваційна бізнес-модель у сільському господарстві передбачає переосмислення того, як формується ціннісна пропозиція, яким чином вона доводиться до споживачів і як підприємство отримує з неї економічну вигоду. В умовах воєнної економіки такі моделі орієнтуються на мінімізацію ризиків, оптимізацію витрат і диверсифікацію джерел доходів. Вони передбачають активне використання цифрових технологій, таких як точне землеробство, супутниковий моніторинг і автоматизація виробничих процесів. Важливим аспектом стає розвиток логістичних рішень та альтернативних каналів збуту, що дозволяє зменшити залежність від нестабільних ринків. Крім того, інноваційні бізнес-моделі сприяють підвищенню екологічної стійкості агровиробництва, збереженню ресурсів і адаптації до довгострокових змін у зовнішньому середовищі. Вони також стимулюють розвиток нових форм партнерства між учасниками ринку. Це створює передумови для формування більш інтегрованих і ефективних аграрних систем.

Одним із ключових напрямів є впровадження цифрових технологій, що дозволяють підвищити ефективність управління виробничими процесами, здійснювати дистанційний моніторинг посівів, прогнозувати врожайність і оптимізувати використання ресурсів [2]. Це сприяє зниженню залежності від людського фактору та підвищує адаптивність підприємств до кризових умов. Використання великих масивів даних (Big Data) відкриває нові можливості для аналітики та прийняття управлінських рішень. Також зростає роль штучного інтелекту в оптимізації аграрного виробництва. У перспективі цифровізація сприятиме формуванню повністю автоматизованих аграрних систем.

Важливою складовою інноваційних бізнес-моделей є розвиток кооперації між аграрними виробниками. Організація сільськогосподарських кооперативів дає змогу консолідувати ресурси, скорочувати витрати на логістику й реалізацію продукції, а також посилювати переговорні позиції на ринку. Зокрема, це досягається шляхом укладання вигідніших контрактів, отримання кращих цінових умов і розширення доступу до каналів збуту. У воєнних умовах кооперація стає ефективним інструментом виживання малих і середніх господарств. Вона також сприяє обміну знаннями та впровадженню інновацій.

Крім того, кооперативи можуть виступати платформою для залучення інвестицій і грантової підтримки.

Ще одним напрямом трансформації виступає диверсифікація діяльності аграрних підприємств. Зокрема, вони активно освоюють переробку сільськогосподарської продукції, розвиток локальних ринків збуту, впровадження елементів агротуризму та альтернативної енергетики. Такий підхід дає змогу зменшити залежність від зовнішніх ринків і підвищити фінансову стійкість бізнесу. Крім того, диверсифікація сприяє формуванню доданої вартості безпосередньо в межах підприємства, що позитивно впливає на його прибутковість. Вона також дозволяє ефективніше використовувати наявні ресурси. У результаті підприємства стають більш конкурентоспроможними та стійкими до кризових явищ. Важливим результатом диверсифікації є зниження ризиків, пов'язаних із коливаннями цін на сировинних ринках та сезонністю виробництва. У довгостроковій перспективі це забезпечує більш стабільний розвиток аграрного бізнесу та зміцнює його конкурентні позиції. Підприємства отримують можливість більш гнучко реагувати на зміни попиту. Це сприяє підвищенню ефективності стратегічного управління. Також формується більш збалансована структура доходів.

Окремим важливим напрямом диверсифікації є впровадження вирощування нішевих сільськогосподарських культур, зокрема органічної продукції, лікарських рослин і ягід. Вони характеризуються високою доданою вартістю та стабільним попитом як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. Їх виробництво дозволяє розширити асортимент продукції, підвищити ефективність використання земельних ресурсів і забезпечити зростання рентабельності господарської діяльності. Додатково це сприяє розвитку малого та середнього бізнесу в сільській місцевості. Також такі культури мають потенціал для експорту на нішеві ринки. Це відкриває нові можливості для міжнародної співпраці.

Суттєву роль відіграє також зміна логістичних підходів. В умовах блокування традиційних експортних маршрутів аграрні підприємства змушені шукати альтернативні канали постачання, розвивати нові партнерські зв'язки та впроваджувати більш гнучкі моделі управління ланцюгами постачання [1]. Це стимулює розвиток нових логістичних рішень і підвищує ефективність використання наявної інфраструктури. Зростає значення мультимодальних перевезень, які дозволяють комбінувати різні види транспорту. Підприємства активніше інтегруються у європейські логістичні мережі. Це сприяє розширенню їхніх експортних можливостей.

Додатково зростає роль цифрових логістичних платформ, які забезпечують прозорість і оперативність управління постачанням. Вони дозволяють відстежувати переміщення продукції в режимі реального часу. Це підвищує рівень контролю та знижує ризики затримок. У результаті логістичні процеси стають більш ефективними та передбачуваними. Також покращується координація між учасниками ланцюга постачання.

Фінансовий аспект інноваційних бізнес-моделей передбачає залучення нових джерел фінансування, зокрема грантів, міжнародної допомоги, краудфандингу (колективного фінансування через онлайн-платформи) та партнерських інвестицій. Умови воєнної економіки обмежують доступ до традиційного кредитування, що зумовлює необхідність пошуку альтернативних фінансових інструментів. Важливим є також розвиток фінансової грамотності аграріїв. Це сприяє більш ефективному управлінню ресурсами. У результаті підвищується інвестиційна привабливість аграрного сектору.

Отже, інноваційні бізнес-моделі є ключовим чинником забезпечення економічної стійкості аграрних підприємств в умовах воєнної економіки. Їх впровадження сприяє підвищенню ефективності діяльності, адаптації до кризових викликів і формуванню нових конкурентних переваг. Вони створюють основу для довгострокового розвитку галузі. Подальші дослідження мають бути спрямовані на розробку механізмів підтримки інноваційної трансформації аграрного сектору. Також важливо оцінювати ефективність впроваджених моделей у довгостроковій перспективі. Це дозволить сформувати дієву стратегію розвитку аграрної економіки України.

Список використаних джерел

1. Лотиш О. Я., Костецька Н. І. Адаптація бізнес-моделей розвитку підприємств АПК України до економічних викликів сучасності. *Інноваційна економіка*. Вип. 4. 2024. С. 37–45. DOI: <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2023.4.6>
2. Півторак В., Дендебера О. Розвиток інноваційної діяльності підприємництва в сільському господарстві: проблеми, регуляторні передумови та напрями активізації. *Економіка та суспільство*. № 82. 2025. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-82-64>

Оксана РУБАЙ

к.е.н., доцент

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-6103-8422>

Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького

ФІНАНСОВІ ТЕХНОЛОГІЇ (FINTECH) В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Сучасний етап розвитку економіки характеризується активним впровадженням цифрових технологій у всі сфери діяльності підприємств. Особливе значення в умовах цифрової трансформації набувають фінансові технології (FinTech), які забезпечують автоматизацію фінансових операцій, підвищення швидкості обробки інформації та ефективності управлінських рішень. Розвиток FinTech сприяє зміні традиційних підходів до організації фінансової діяльності підприємств, створюючи нові можливості для управління фінансовими ресурсами та взаємодії з клієнтами. Як зазначають дослідники, фінтехнології стали одним із ключових драйверів інновацій, формуючи нові

моделі взаємодії між фінансовими установами та споживачами, оптимізуючи процеси, підвищуючи рівень безпеки та конкурентоспроможності [1].

Використання фінансових технологій зумовлена необхідністю адаптації підприємств до сучасних умов цифрової економіки, де інноваційні фінансові інструменти стають важливим фактором підвищення фінансової стійкості суб'єктів господарювання.

FinTech (Financial Technology) – це сукупність інноваційних технологій та цифрових рішень, що використовуються для надання фінансових послуг і вдосконалення фінансових процесів. Фінансові технології охоплюють електронні платежі, мобільний банкінг, онлайн-кредитування, блокчейн, цифрові платформи, штучний інтелект та інші інноваційні інструменти.

Використання FinTech у системі управління підприємством дозволяє автоматизувати фінансові операції, скоротити витрати часу та ресурсів, підвищити точність фінансового аналізу та ефективність управлінських рішень. Завдяки цифровим технологіям підприємства можуть оперативно контролювати фінансові потоки, здійснювати електронні розрахунки та забезпечувати прозорість фінансової діяльності.

Роль FinTech-інструментів у фінансовому менеджменті підприємств обумовлена не лише загальними тенденціями цифровізації, а й специфікою національного економічного середовища, рівнем розвитку фінансової інфраструктури та регуляторної політики. Особливо важливими ці інструменти є для підприємств, які функціонують у країнах з підвищеним рівнем економічної невизначеності, де цифрові фінансові рішення виступають важливим чинником забезпечення безперервності бізнес-процесів та фінансової стійкості підприємств [2].

У сучасних умовах підприємства активно використовують різноманітні FinTech-рішення у своїй діяльності. Найбільш поширеними напрямками є:

- електронні платежі та онлайн-банкінг – забезпечують швидке проведення фінансових операцій і зручність розрахунків;
- автоматизація бухгалтерського обліку – дозволяє мінімізувати ризик помилок та підвищити ефективність обробки фінансової інформації;
- CRM- та ERP-системи – сприяють інтеграції фінансового управління з іншими бізнес-процесами підприємства;
- штучний інтелект та аналітика даних – використовуються для прогнозування фінансових результатів і оцінки ризиків;
- блокчейн-технології – забезпечують безпеку фінансових операцій та захист інформації;
- хмарні технології – дозволяють здійснювати дистанційне управління фінансовими ресурсами та зберігання даних.

Застосування таких технологій сприяє підвищенню гнучкості та адаптивності підприємств до змін зовнішнього середовища.

До основних переваг застосування FinTech відносять [3]: швидкість та зручність; великий вибір продуктів і послуг; вигідніші умови на послуги порівняно з традиційною формою їх надання; ширші можливості персоналізації інформації про клієнтів та відповідну орієнтацію послуг на задоволення

індивідуальних потреб споживачів. Водночас доцільно відзначити і деякі недоліки фінансових технологій, серед яких: нечіткі межі регуляції та специфічні бізнес-моделі; спонтанність у прийнятті рішень споживачами онлайн-послуг; технологічні ризики, які можуть спричинити витoki інформації про клієнтів та кіберзлочини; обмежене коло споживачів через недостатній рівень цифрової і фінансової грамотності певних груп населення.

Отже, фінансові технології є важливим елементом сучасної системи управління підприємством. Використання FinTech-рішень сприяє автоматизації фінансових процесів, підвищенню ефективності управління, оптимізації витрат та забезпеченню конкурентних переваг підприємств. У сучасних умовах цифровізації економіки впровадження інноваційних фінансових інструментів стає необхідною умовою успішного функціонування суб'єктів господарювання.

Список використаних джерел

1. Федішин М.П., Іліка К.Д. Теоретичні аспекти розвитку фінансових технологій у сучасній економіці. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. № 12 (337). 2025. URL: <https://nv-oneu.com.ua/index.php/journal/article/download/547/489>
2. Цимбаленко Н.В. Роль fintech-інструментів фінансового менеджменту у підвищенні конкурентоспроможності підприємств України. DOI:10.25313/2520-2294-2026-1-11857
3. Шуплат О. Роль фінтеху в трансформації сфери туризму під впливом геополітичних викликів. URL: https://ecoscience.net/wp-content/uploads/2024/08/8.24._topic_Olena-M.-Shuplat-181-191.pdf

Ольга ШОЛУДЬКО

к.е.н., доцент

ORCID: 0000-0003-2264-5638

Оксана ГРИЦИНА

к.е.н., доцент

ORCID: 0000-0002-1304-0250

Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З.Гжицького

КОНЦЕПТУАЛЬНА МОДЕЛЬ ФІНАНСОВИХ РІШЕНЬ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВІЙНИ

Воєнний стан в Україні загострив фінансові ризики аграрних підприємств, як результат різко зросли логістичні витрати, порушилися ланцюги постачання, посилюються коливання цін зерно, корми та енергоносії, ускладнився доступ до кредитних ресурсів. За таких умов традиційна практика ухвалення інвестиційних та фінансових рішень на основі єдиного базового прогнозу не дає змоги врахувати повний спектр можливих сценаріїв розвитку подій, чутливість грошових потоків до ключових факторів ризику та стійкість обраної стратегії фінансування. Це створює потребу в сучасних бізнес-технологіях фінансового менеджменту, здатних поєднати сценарний підхід, цифрові аналітичні

інструменти та інформаційну логістику для підтримки підприємницьких рішень аграрних компаній.

Мета дослідження - розкрити зміст і прикладні можливості концептуальної моделі сценарного аналізу фінансових рішень аграрних підприємств та показати, як її поєднання з цифровими інструментами фінансової аналітики і логістичної інформаційної підтримки може підвищити якість інвестиційних рішень в умовах воєнно-економічної турбулентності.

Для підтримки стратегічного вибору аграрних підприємств в умовах високої невизначеності, коли майбутня динаміка цін, витрат і логістичних обмежень не може бути адекватно описана єдиним прогнозом, запропоновано концептуальну модель сценарного аналізу фінансових рішень. Її завдання полягає в тому, щоб системно пов'язати формування альтернативних сценаріїв зовнішнього та внутрішнього середовища з кількісним моделюванням грошових потоків і оцінкою стійкості проєктів до ключових чинників ризику, перетворюючи сценарний підхід із разового інструменту прогнозування на постійну складову фінансового менеджменту підприємства. Модель поєднує елементи стратегічного планування, управління ризиками та інвестиційного аналізу, дозволяючи не лише оцінювати очікувану ефективність рішень, а й завчасно ідентифікувати критичні зони чутливості, де зміна параметрів може призвести до втрати фінансової стійкості або ліквідності бізнесу.

Узагальнений вигляд концептуальної моделі подано в таблиці 1, де кожен етап має чітке призначення, вхідну інформацію, результат і типові цифрові інструменти.

Таблиця 1. Етапи концептуальної моделі сценарного аналізу фінансових рішень аграрних підприємств

Етап	Зміст етапу	Основні цифрові інструменти
1. Формулювання проблеми та цілей	Визначення стратегічної фінансової проблеми, постановка цілей (зменшення витрат, підвищення маржі, посилення стійкості)	Стратегічні сесії, аналітика з ERP та бухгалтерських систем
2. Розроблення сценаріїв	Побудова альтернативних сценаріїв (ціни, обсяги, тарифи, ставки, витрати)	Електронні таблиці, BI-системи, модулі прогнозування
3. Фінансове моделювання	Розрахунок грошових потоків, NPV, періоду окупності, чутливості показників	Фінансові модулі ERP, спеціалізовані програмні продукти, інструменти сценарного аналізу
4. Інтерпретація результатів	Порівняння сценаріїв, виявлення критичних факторів ризику, оцінка стійкості рішень	Інтерактивні дашборди, сценарні карти "ризик - результат"
5. Підтримка прийняття рішень	Вибір інвестиційної та фінансової стратегії, узгодження з логістичною та виробничою політикою	Системи підтримки прийняття рішень, корпоративні платформи узгодження рішень

¹ Сформовано за джерелом [1, 2, 3]

Змістовно модель побудована як поетапна бізнес-технологія ухвалення фінансових рішень, у межах якої кожен етап має чітко визначений вхід (дані та припущення), процедури обробки (методи аналізу та моделювання) і вихід (управлінські висновки та варіанти дій). На початкових етапах акцент робиться на структуризації проблеми та генерації альтернативних сценаріїв розвитку подій, далі - на розрахунку грошових потоків, показників ефективності та аналізі чутливості, а завершальні етапи зосереджені на інтерпретації результатів, відборі прийнятних сценаріїв і трансформації їх у конкретні фінансові стратегії підприємства. Такий підхід забезпечує логічну наступність між аналітичною частиною роботи (моделювання) та власне управлінськими рішеннями, дозволяючи менеджменту аграрних підприємств обирати інвестиційні та фінансові стратегії не інтуїтивно, а на основі формалізованої оцінки кількох альтернативних картин майбутнього.

Запропонована концептуальна модель поєднує побудову альтернативних сценаріїв, фінансове моделювання та прийняття рішень. На першому етапі окреслюється управлінська проблема та формулюються стратегічні цілі підприємства - зниження логістичних витрат, підвищення маржинальності, посилюється контроль над ланцюгом створення вартості.

Другий етап передбачає розроблення погоджених сценаріїв розвитку зовнішнього та внутрішнього середовища (оптимістичного, базового та песимістичного), які відрізняються припущеннями щодо динаміки закупівельних і збутових цін, обсягів переробки зерна, тарифів на логістику, ставок за кредитами й вартості енергоносіїв. Для кожного сценарію формується набір вхідних параметрів, що лягає в основу фінансових розрахунків.

На третьому етапі здійснюється фінансове моделювання грошових потоків за проектом у розрізі сценаріїв із використанням цифрових інструментів - електронних таблиць, спеціалізованих фінансових модулів ERP-систем, BI-панелей, які дозволяють автоматизувати розрахунок прогностичних грошових потоків, чистого доходу, періоду окупності та індексу прибутковості. Паралельно використовується інформаційна логістика, зокрема, дані про структуру логістичних витрат, завантаженість складів, тарифи транспортних операторів та час обігу запасів інтегруються в єдине аналітичне середовище, що підвищує точність сценарних розрахунків.

Сценарний аналіз, інтегрований із сучасними цифровими фінансовими та логістичними технологіями, є важливою бізнес-технологією управління фінансовими рішеннями аграрних підприємств в умовах воєнного стану. Запропонована концептуальна модель дозволяє системно пов'язати формулювання проблеми, побудову сценаріїв, фінансове моделювання та прийняття рішень, забезпечуючи кращу керованість інвестиційних проектів і стійкість фінансової стратегії до зовнішніх шоків.

Список використаних джерел

1. Kolodiichuk, V., Cherevko, H., Kolodiichuk, I., & Popivniak, R. (2023). Efficiency of logistics chain management in the grain product subcomplex of the

agro-industrial complex of Ukraine. *Scientific Papers Series Management, Economic Engineering in Agriculture and Rural Development*, 23(3), 399-410.

2. Shulha, O., Sysoiev, O., Samoilenko, B., Voitovych, S., Grytsyna, O., Sholudko, O., Sadovska, I., & Tkachuk, Z. (2023). *Management of logistics infrastructure in the system of digital transformation of the economy of Ukraine*. *AD ALTA: Journal of Interdisciplinary Research*, 14(2), 143-157.

3. Dziamulych, M., Shulha, O., Kosinskyi, P., Mostovenko, N., Urban, O., Kupyra, M., & Luchechko, Yu. (2025). The impact of digital technologies on the efficiency of the activities of agricultural sector enterprises: A case study of Ukraine. *Scientific Papers Series Management, Economic Engineering in Agriculture and Rural Development*, 25(3), 371-380.

Андрій КОЛОДІЙ

к.е.н., доцент

ORCID: 0000-0002-9320-6379

Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С. З. Гжицького

ФІНАНСОВІ ТЕХНОЛОГІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ПІДПРИЄМНИЦТВА В УКРАЇНІ

Цифрова трансформація підприємництва в Україні поступово переходить від етапу впровадження окремих електронних сервісів до формування цілісного цифрового середовища, у якому фінансові операції, комунікація з клієнтами, управління грошовими потоками, доступ до кредитних ресурсів і контроль за витратами здійснюються за допомогою технологічних рішень. У цьому процесі особливого значення набувають фінансові технології, оскільки саме вони забезпечують швидкість, зручність, прозорість і гнучкість фінансового обслуговування бізнесу.

Фінансові технології доцільно розглядати не лише як сукупність цифрових сервісів для здійснення платежів чи переказів, а як ширший інструмент модернізації підприємницької діяльності. Їх використання дає змогу підприємствам оперативніше управляти розрахунками, автоматизувати облік фінансових операцій, аналізувати поведінку клієнтів, оцінювати ризики, використовувати електронні канали продажу та швидше адаптуватися до змін ринкового середовища. Для малого і середнього бізнесу це має особливе значення, адже цифрові фінансові сервіси часто компенсують обмеженість власних адміністративних, кадрових і фінансових ресурсів.

В українських умовах розвиток фінтеху тісно пов'язаний із поширенням безготівкових розрахунків, електронної комерції, мобільного банкінгу, платіжних сервісів, цифрової ідентифікації та хмарних рішень для управління бізнес-процесами. За даними Національного банку України, у 2024 році регулятор продовжував удосконалювати правила функціонування платіжного ринку, зокрема щодо авторизації надавачів фінансових платіжних послуг, управління ризиками, внутрішнього контролю та комплаєнсу [1]. Це свідчить про те, що фінтех-сектор уже не є допоміжним елементом фінансової системи,

а поступово стає важливою частиною її інституційної інфраструктури.

Для підприємництва фінансові технології виконують кілька важливих функцій. Передусім вони спрощують доступ до фінансових послуг, оскільки підприємець може здійснювати платежі, отримувати виписки, контролювати залишки коштів, виставляти рахунки, приймати оплату та управляти фінансовими потоками без постійного фізичного звернення до банківської установи. Крім того, фінтех-рішення підвищують швидкість обробки фінансової інформації, що дає змогу приймати управлінські рішення не на основі застарілих даних, а з урахуванням поточного стану розрахунків, продажів і витрат.

Окрему роль відіграють платіжні технології, які безпосередньо впливають на якість взаємодії підприємця з клієнтами. Можливість приймати оплату через POS-термінали, QR-коди, мобільні застосунки, онлайн-еквайринг і цифрові платіжні платформи розширює канали збуту та робить бізнес більш доступним для споживача. У сучасних умовах зручність оплати часто стає не менш важливою конкурентною перевагою, ніж ціна чи якість товару. Відповідно, підприємства, які швидше інтегрують цифрові платіжні інструменти, мають кращі можливості для утримання клієнтів і розширення ринку.

У 2024 році безготівкові операції з платіжними картками в Україні зберегли домінуючу роль у щоденних фінансових розрахунках, що безпосередньо впливає на цифровізацію підприємницької діяльності. За даними Національного банку України, оплата товарів і послуг в інтернеті становила 13,6% за кількістю та 14,7% за сумою від усіх безготівкових операцій із платіжними картками, а її обсяг досяг 622 млрд грн. Перекази з картки на картку за сумою становили 31,1%, або 1318,4 млрд грн, що свідчить про високу інтенсивність використання цифрових каналів руху коштів у споживчому та підприємницькому середовищі [1]. Для бізнесу така динаміка означає посилення потреби в онлайн-еквайрингу, мобільних платіжних рішеннях, електронному документообігу та сервісах швидкого обслуговування клієнтів, оскільки значна частина фінансової взаємодії між продавцем і покупцем уже відбувається в цифровій формі.

Подальше поширення фінансових технологій підтверджується і розвитком платіжної інфраструктури. У 2025 році кількість платіжних терміналів у торговельній та сервісній мережах України порівняно з 2024 роком зросла на 12,5% і досягла 558,6 тис. одиниць, причому майже 85% із них становили безконтактні термінали. Крім того, ця кількість майже на 31% перевищила рівень кінця 2021 року, що демонструє не лише відновлення платіжної інфраструктури після втрат першого року повномасштабної війни, а й її подальше розширення [1]. Для підприємництва це має практичне значення, адже збільшення кількості платіжних пристроїв розширює можливості малого і середнього бізнесу працювати з безготівковими платежами, знижує залежність від готівкових операцій і сприяє прозорішому обліку доходів.

Важливим напрямом використання фінансових технологій є також розвиток цифрового кредитування, альтернативного фінансування, краудфандингових платформ і сервісів оцінювання кредитоспроможності. Такі

інструменти можуть бути корисними для підприємців, які не завжди мають достатню заставу або тривалу кредитну історію для отримання традиційного банківського кредиту. Завдяки аналізу цифрових даних, історії платежів, оборотів за рахунками та інших фінансових показників фінансові установи можуть швидше оцінювати ризики, а бізнес – отримувати доступ до ресурсів у коротші строки.

Водночас фінансові технології не усувають усіх проблем підприємництва автоматично. Їх ефективність залежить від цифрової грамотності підприємців, рівня кібербезпеки, надійності фінансової інфраструктури, якості регулювання та довіри користувачів до цифрових сервісів. Особливої уваги потребують питання захисту персональних і фінансових даних, протидії шахрайству, безперервності платіжних операцій та відповідального використання автоматизованих рішень. Саме тому розвиток фінтеху має поєднувати інноваційність із належним регуляторним супроводом, прозорими правилами ринку та підвищенням фінансової обізнаності користувачів.

Український фінтех-ринок демонструє здатність до адаптації навіть в умовах воєнних, економічних і соціальних викликів. За матеріалами Українського фінтех каталогу 2025, фінтех-екосистема України об'єднує компанії, які працюють у сфері платежів, цифрового банкінгу, кредитування, страхових технологій, інвестиційних сервісів, фінансової аналітики, кібербезпеки та інших напрямів [2]. Це створює основу для подальшого поширення інноваційних бізнес-моделей і формування партнерств між банками, небанківськими фінансовими установами, технологічними компаніями та підприємцями.

Стратегічне значення фінтеху для України полягає в тому, що він сприяє не лише модернізації фінансового сектору, а й загальному оновленню підприємницького середовища. У Стратегії розвитку фінтеху в Україні до 2025 року акцент зроблено на формуванні сталої фінтех-екосистеми, розвитку цифрової інфраструктури, підтримці інновацій, посиленні конкуренції та розширенні доступу до фінансових послуг [3]. Для підприємництва це означає появу ширших можливостей для фінансового планування, масштабування діяльності, виходу на нові ринки та інтеграції у цифрову економіку.

Отже, фінансові технології є одним із ключових інструментів цифрової трансформації підприємництва в Україні. Вони забезпечують прискорення фінансових операцій, зниження трансакційних витрат, підвищення прозорості розрахунків, розширення доступу до фінансових ресурсів і покращення взаємодії бізнесу з клієнтами. Подальший розвиток фінтеху має відбуватися на основі поєднання інноваційності, фінансової безпеки, регуляторної визначеності та практичної орієнтації на потреби підприємців. Саме за таких умов фінансові технології можуть стати не просто допоміжним цифровим сервісом, а важливим чинником підвищення конкурентоспроможності українського підприємництва.

Список використаних джерел:

1. Національний банк України. Безготівкові розрахунки у 2024 році суттєво переважали серед операцій з платіжними картками. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/bezgotivkovi-rozrahunki-u-2024-rotsi-suttyevo-perevajali-sered-operatsiy-z-platijnimi-kartkami> (дата звернення: 11.05.2026).
2. Ukrainian Fintech Catalog 2025. Українська асоціація фінтех та інноваційних компаній. 2025. URL: <https://fintechua.org/ukrainianfintechcatalog2025> (дата звернення: 08.05.2026).
3. Стратегія розвитку фінтеху в Україні до 2025 року. Національний банк України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/files/DDWIAwXTdqjdClp> (дата звернення: 12.05.2026).

Олеся БІНЕРТ

к.е.н., доцент

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-5436-0106>

Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького,

Олег ФІНЯК,

студент

Львівський національний університет імені Івана Франка

ОСОБЛИВОСТІ ЗАПРОВАДЖЕННЯ ЦИФРОВІЗАЦІЇ У ПРОЦЕСІ МЕНЕДЖМЕНТУ

Цифровізація – це процес, який означає перехід до використання інформаційних технологій, що передбачає впровадження нових інструментів у різних сферах життя для підвищення ефективності та створенні нових можливостей. Такі трансформації все більше закорінюються та поширюються у суспільстві та різних галузях, що позитивно відображається у зростанні перспектив для компаній. Застосування інноваційних підходів до вирішення проблем чи оптимізації процесів також позитивно відображається на іміджі компанії перед суспільством та працівниками.

У сучасних умовах одним із ключових інструментів ефективного управління бізнес-процесами виступає система менеджменту. Проте, з огляду на інноваційний розвиток підприємств та їх цифрову трансформацію, традиційні управлінські підходи дедалі частіше виявляються неефективними. Сучасний менеджмент зосереджується не лише на оптимізації внутрішніх ресурсів, а й на адаптації до динамічного зовнішнього середовища. У зв'язку з цим трансформація систем менеджменту набуває визначального значення для забезпечення сталого розвитку підприємств. Актуальність теми обумовлена необхідністю ґрунтовного аналізу сучасних тенденцій змін у системах менеджменту та окреслення перспектив їх подальшої еволюції.

Вивчення наукових публікацій у поєднанні з практичними дослідженнями дало змогу визначити ключові основи модернізації управлінських систем. Початковим етапом цього процесу виступає формування сучасних

концептуальних підходів, які повинні брати до уваги специфіку інноваційного поступу організацій у контексті цифрової трансформації, а саме:

- гнучкість та адаптивність. [1] Динаміка підприємницького оточення характеризується високою швидкістю змін, що зумовлює необхідність створення адаптивних управлінських механізмів, здатних забезпечити оперативну відповідь на трансформації. Організації мають бути підготовленими до нових проблем, що можуть з'явитися під час бізнес-розвитку, а також демонструвати готовність до ризикованих рішень заради отримання якісно нових досягнень. Застосування такого підходу надасть змогу підприємствам динамічно відповідати на зовнішні трансформації та результативно пристосовуватися до них;

- інноваційність та креативність. [1] Ринкова конкуренція та інтенсивне технологічне оновлення змушують організації до безперервних інноваційних досліджень. Відповідно, цей концептуальний підхід сприятиме формуванню креативного організаційного клімату з метою заохочення нестандартних рішень поставлених проблем, генерування свіжих концепцій та гарантування ринкової конкурентоспроможності;

- цифрова трансформація та аналіз даних. [1] У сучасних умовах підприємства здійснюють перехід до цифрових платформ та впроваджують передові технології у власні операційні процеси. Масиви інформації набувають дедалі більшого значення як для поточного, так і для довгострокового керівництва. Шифрування, аналіз, накопичення, опрацювання, забезпечення приватності та захист інформаційних ресурсів перетворюється на пріоритетне завдання в епоху цифрових трансформацій. Тому цей концептуальний підхід орієнтований на побудову результативної системи інформаційного менеджменту та застосування отриманих даних для ухвалення управлінських рішень;

- фокусування на потребах клієнтів. [1] За умов інноваційного поступу організації повинні концентрувати зусилля на вивченні споживчих запитів, систематично відстежувати їх трансформації з метою удосконалення власної продукції та сервісних пропозицій;

- командна робота та горизонтальний підхід. [1] Модернізація управління має спрямовуватися на формування колективів та їх продуктивну взаємодію, гарантуючи високі стандарти товарів чи сервісів. В епоху цифровізації необхідно створювати робочі групи, що функціонують дистанційно та розташовані у різних географічних точках. За таких обставин зростає роль прозорого інформаційного обміну та взаємодії між усіма управлінськими ланками. Критично важливо підтримувати комунікацію з персоналом та замовниками, впроваджувати інноваційні способи спілкування та застосовувати цифрові рішення для підвищення їх результативності;

- постійне навчання та розвиток персоналу. [1] Ринкова кон'юнктура та технологічний прогрес характеризуються надзвичайно високою динамікою, що обумовлює потребу персоналу в безперервному розвитку професійної компетентності та теоретичної бази. Відповідно, організації зобов'язані

забезпечувати підвищення рівня кваліфікації кадрів, застосовуючи цифрові засоби та прогресивні освітні підходи.



Рис 1. Сучасні засади управління

Управлінська концепція в контексті цифрової трансформації передбачає застосування цифрових рішень, інформаційних ресурсів, аналітичних систем та інших технологічних інновацій для оптимізації операційної діяльності, поглиблення клієнтських відносин, створення нових товарів і сервісів, удосконалення виробничих алгоритмів та формування ринкових переваг, зокрема:

- цифрова візія та цілі: [2] формулювання конкретного бачення та стратегічних орієнтирів, що стосуються цифрового перетворення. Це може включати, зокрема, підвищення продуктивності, освоєння нових ринкових сегментів або розробку цифрових рішень та послуг;
- аналіз конкурентного оточення: [2] дослідження конкурентного середовища, ринкових тенденцій, трансформацій споживчої поведінки та технологічних новацій, що сприяє усвідомленню перспектив та проблем, які супроводжують цифрове перетворення;
- цифрові ресурси та інфраструктура: [2] встановлення потрібних технологічних засобів, включаючи технічне та програмне оснащення, системи обробки інформації, мережеві з'єднання та інші компоненти. Створення стратегії їх реалізації та інкорпорації в операційні процеси;
- інновації та експерименти: [2] управлінська стратегія цифрового перетворення забезпечує формування інноваційного організаційного середовища, де персонал здійснює експерименти з новітніми концепціями та технологічними рішеннями, а також активізує швидке застосування ефективних нововведень;

– зміна організаційної культури та навичок: [2] цифрове перетворення потребує трансформації корпоративної культури та професійних компетенцій кадрів. Управлінська концепція має охоплювати програми залучення, підготовки та професійного зростання працівників з метою забезпечення їх результативної діяльності в технологічному середовищі.

На підставі досліджень можна зробити висновок, що цифровізація є важливим, але водночас складним процесом. Для пристосування до використання інформаційних технологій в менеджменті чи бізнесі потрібно будувати стратегії та розуміти, з яких сфер потрібно почати, щоб діджиталізація стала звичним явищем, яке потрібно впроваджувати, оскільки з новими інструментами відкривається багато можливостей для покращення середовища роботи та діяльності працівників, що підвищує статус та конкурентоспроможність підприємства.

Список використаних джерел

1. Трансформація систем менеджменту в умовах цифровізації та інноваційного розвитку підприємств. *Економічний вісник НТУУ. Київський політехнічний інститут*. №25. 2023. С. 55-56. URL: <https://ev.fmm.kpi.ua/article/view/278602/273270> (дата звернення 11.05.2026)

2. Нові стратегії менеджменту при цифровій трансформації бізнесу в Україні. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. 2023. Вип. 9 (42). С. 52. URL: [https://economics.kntu.kr.ua/pdf/9\(42\)/7.pdf](https://economics.kntu.kr.ua/pdf/9(42)/7.pdf) (дата звернення 11.05.2026)

Ірина КОЛОДІЙ

Доктор філософії, старший викладач

ORCID: 0000-0003-0142-6815

Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З.Гжицького

УПРАВЛІННЯ РЕПУТАЦІЙНИМИ РИЗИКАМИ ПІДПРИЄМСТВА В ЦИФРОВОМУ СЕРЕДОВИЩІ

Сучасні умови цифровізації економіки суттєво трансформують підходи до управління підприємствами та формування їх конкурентних переваг. Одним із ключових нематеріальних активів підприємства стає ділова репутація, яка безпосередньо впливає на рівень довіри споживачів, інвесторів, партнерів і суспільства загалом. У цифровому середовищі репутація формується значно швидше, ніж у традиційних умовах, а негативна інформація здатна миттєво поширюватися через соціальні мережі, цифрові платформи та медіаресурси. Саме тому питання управління репутаційними ризиками підприємства набуває особливої актуальності.

Українська дослідниця О. Кривда зазначає, що більшість підприємств починають приділяти увагу репутаційним ризикам лише після виникнення кризових ситуацій або втрати довіри з боку стейкхолдерів. На її думку,

репутаційний ризик є наслідком впливу як внутрішніх, так і зовнішніх факторів діяльності підприємства та потребує системного управління [].

У сучасних умовах цифрової трансформації значну роль відіграють інформаційні потоки та швидкість комунікації. Репутаційні ризики можуть виникати через негативні відгуки клієнтів, кіберзагрози, порушення інформаційної безпеки, неетичну поведінку персоналу, низький рівень корпоративної соціальної відповідальності, а також неефективну кризову комунікацію. Особливу небезпеку становить поширення неправдивої або маніпулятивної інформації в мережі Інтернет, що може спричинити суттєві фінансові та іміджеві втрати для підприємства.

Науковці К. Величко та О. Круглова наголошують, що репутаційний капітал підприємства в цифровому середовищі формується під впливом прозорості комунікацій, рівня цифрової взаємодії зі стейкхолдерами та здатності підприємства оперативно реагувати на інформаційні виклики. Дослідниці підкреслюють, що ефективне управління цифровою репутацією повинно базуватися на системному моніторингу інформаційного середовища, використанні SMART-критеріїв оцінювання та побудові довгострокових комунікаційних стратегій [].

Важливим аспектом управління репутаційними ризиками є використання сучасних цифрових технологій. Зокрема, автоматизовані системи моніторингу інформаційного простору дозволяють оперативно відстежувати згадки про підприємство, аналізувати тональність повідомлень та виявляти потенційні репутаційні загрози. На цьому акцентують увагу О. Давиденко та О. Койфман, які досліджують автоматизацію управління репутацією підприємства. Науковці зазначають, що застосування Big Data, штучного інтелекту та інформаційно-аналітичних систем сприяє підвищенню ефективності репутаційного менеджменту та мінімізації ризиків у цифровому середовищі.

Одним із ключових напрямів управління репутаційними ризиками є постійний моніторинг інформаційного середовища. Сучасні підприємства функціонують у просторі активної цифрової комунікації, де споживачі мають можливість висловлювати свої думки через соціальні мережі, форуми, онлайн-платформи та інші інформаційні ресурси. Саме тому важливого значення набуває систематичний аналіз інформаційних потоків, відстеження згадок про підприємство та оцінювання тональності повідомлень. Використання спеціалізованих цифрових інструментів і програм моніторингу дозволяє оперативно виявляти негативну інформацію, аналізувати причини її виникнення та швидко реагувати на потенційні репутаційні загрози. Такий підхід сприяє формуванню позитивного інформаційного поля навколо підприємства та забезпечує підтримання довіри з боку споживачів і партнерів.

Важливою складовою управління репутаційними ризиками є формування позитивного корпоративного іміджу підприємства. Позитивна репутація створює сприятливі умови для розвитку підприємницької діяльності, зміцнення конкурентних позицій та залучення нових клієнтів. Формування корпоративного іміджу передбачає забезпечення високої якості продукції та послуг, дотримання принципів відкритості та прозорості діяльності, ефективну

взаємодію зі стейкхолдерами, а також підтримання позитивних комунікацій із громадськістю. У цифровому середовищі особливого значення набуває використання соціальних мереж, офіційних вебсайтів та цифрових платформ для формування позитивного образу підприємства та зміцнення його бренду.

Суттєву роль у системі управління репутаційними ризиками відіграє забезпечення інформаційної безпеки підприємства. У сучасних умовах цифровізації значно зростає ризик кіберзагроз, витоку конфіденційної інформації, хакерських атак та поширення недостовірних даних. Порушення інформаційної безпеки може негативно вплинути на довіру клієнтів, партнерів та інвесторів до підприємства, що призводить до втрати репутації та фінансових збитків. Саме тому підприємствам необхідно впроваджувати сучасні системи кіберзахисту, використовувати програмні засоби захисту інформації, здійснювати резервне копіювання даних та підвищувати рівень цифрової грамотності працівників.

Не менш важливим напрямом є розвиток системи кризових комунікацій. Репутаційні кризи можуть виникати раптово та потребують швидкої реакції з боку керівництва підприємства. Ефективна система кризових комунікацій повинна передбачати наявність чітко визначеного алгоритму дій у кризових ситуаціях, оперативне інформування громадськості, своєчасне надання достовірної інформації та активну взаємодію із засобами масової інформації.

Важливе значення для підтримання позитивної ділової репутації має підвищення якості обслуговування клієнтів. У сучасних умовах споживачі активно поширюють власний досвід взаємодії з підприємством через цифрові канали комунікації. Низький рівень сервісу, неналежне виконання зобов'язань або неякісна продукція можуть стати причиною негативних відгуків та формування негативного іміджу підприємства. Саме тому підприємствам необхідно орієнтуватися на потреби клієнтів, забезпечувати високий рівень обслуговування, швидко реагувати на звернення та скарги споживачів, а також удосконалювати систему зворотного зв'язку.

Одним із сучасних напрямів мінімізації репутаційних ризиків є впровадження принципів корпоративної соціальної відповідальності. Соціально відповідальна діяльність підприємства позитивно впливає на формування його репутації та рівень довіри з боку суспільства. Реалізація екологічних, соціальних та благодійних ініціатив сприяє створенню позитивного іміджу підприємства та зміцненню його конкурентних переваг.

Важливу роль у системі управління репутаційними ризиками також відіграє формування цифрової культури персоналу та забезпечення етичної поведінки працівників у мережевому просторі. Працівники підприємства є безпосередніми носіями корпоративних цінностей і можуть суттєво впливати на репутацію організації через власну поведінку у соціальних мережах та цифрових комунікаціях. Недотримання етичних норм, поширення конфіденційної інформації або некоректна поведінка працівників можуть стати джерелом серйозних репутаційних ризиків. Саме тому підприємствам доцільно впроваджувати внутрішні стандарти цифрової етики, проводити навчання

персоналу щодо правил інформаційної поведінки та формувати відповідальне ставлення працівників до використання цифрових ресурсів.

Таким чином, в умовах цифрової економіки репутаційні ризики стають одним із ключових факторів впливу на конкурентоспроможність і стабільність функціонування підприємства. Цифрове середовище створює нові можливості для розвитку підприємницької діяльності, проте водночас підвищує рівень інформаційних та комунікаційних загроз. Ефективне управління репутаційними ризиками повинно базуватися на системному підході, використанні сучасних цифрових технологій, стратегічному управлінні комунікаціями та інтеграції репутаційного менеджменту у загальну систему управління підприємством.

Список використаних джерел

1. Давиденко О. В., Койфман О. В. Теоретичні основи автоматизації управління репутацією підприємства. Технічна інженерія та технології. 2024. № 2. URL: *Метінвест Політехніка Journals*. (дата звернення: 11.05.2026).
2. Кириченко О. А. Управління системою економічної безпеки підприємств та оцінювання їх ділової репутації. Вчені записки Університету «КРОК». 2023. № 4(72). URL: *Університет КРОК*. (дата звернення: 11.05.2026).
3. Кривда О. В. Джерела та детермінанти репутаційного ризику сучасного підприємства. Економічний вісник НТУУ «КПІ». 2019. № 16. URL: *Економічний вісник КПІ*. (дата звернення: 11.05.2026).
4. Величко К. Ю., Круглова О. А. Управління репутаційним капіталом підприємства у цифровому середовищі. Економіка та суспільство. 2024. № 68. URL: *Economy and Society*. (дата звернення: 11.05.2026).

Михайло ЛИЗАК

PhD, старший викладач

ORCID: 0000-0001-8902-812X

Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького

DATA-DRIVEN МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ОСНОВА ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ПІДПРИЄМНИЦТВА ТА ПЕРЕХОДУ ВІД ІНТУЇТИВНИХ ДО АЛГОРИТМІЧНИХ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

Сучасний етап розвитку підприємництва відзначається суттєвим ускладненням умов господарювання, що зумовлено динамічністю зовнішнього середовища, зростанням рівня конкуренції та активним впровадженням цифрових технологій. У таких умовах традиційні підходи до управління, які значною мірою базуються на інтуїції, досвіді та суб'єктивних оцінках менеджерів, поступово втрачають свою ефективність. Це обумовлює необхідність переходу до нової управлінської парадигми, в основі якої лежить використання даних як ключового ресурсу прийняття рішень.

Одним із найбільш перспективних напрямів у цьому контексті є впровадження data-driven менеджменту, який передбачає системне використання даних на всіх рівнях управління підприємством. Йдеться не лише

про накопичення інформації, а про її глибоку аналітичну обробку, інтерпретацію та трансформацію у практичні управлінські рішення. Такий підхід дозволяє забезпечити більш високий рівень обґрунтованості рішень, підвищити їхню точність та зменшити вплив людського фактору, що підтверджується дослідженнями у сфері аналітичного менеджменту [1].

Варто підкреслити, що data-driven менеджмент є невід'ємною складовою цифрової трансформації підприємництва. Цифровізація бізнес-процесів створює передумови для формування значних масивів даних, які можуть використовуватися для аналізу ефективності діяльності, виявлення закономірностей та прогнозування майбутніх тенденцій. У цьому контексті дані трансформуються з допоміжного елементу в стратегічний актив підприємства, що визначає його конкурентні переваги [2].

Особливу роль у реалізації data-driven підходу відіграють сучасні цифрові технології, такі як Big Data, штучний інтелект, машинне навчання та хмарні обчислення. Використання цих технологій дозволяє здійснювати обробку великих обсягів інформації в реальному часі, виявляти приховані залежності та формувати прогностичні моделі розвитку підприємства. У результаті відбувається перехід до алгоритмічного управління, яке передбачає використання формалізованих моделей, математичних методів та автоматизованих систем підтримки прийняття рішень [2].

З практичної точки зору, впровадження data-driven менеджменту сприяє оптимізації ключових бізнес-процесів підприємства. Зокрема, у сфері маркетингу це дозволяє здійснювати більш точну сегментацію клієнтів та персоналізацію пропозицій; у виробництві — підвищувати ефективність використання ресурсів і знижувати витрати; у фінансовому управлінні — покращувати прогнозування доходів і витрат. Таким чином, data-driven підхід забезпечує комплексний ефект, що охоплює всі функціональні підсистеми підприємства.

Разом із тим, перехід до data-driven менеджменту не є простим процесом і супроводжується низкою викликів. По-перше, це потребує формування відповідної цифрової інфраструктури, включаючи системи збору, зберігання та обробки даних. По-друге, виникає необхідність розвитку цифрових компетентностей персоналу, оскільки ефективне використання даних потребує відповідного рівня аналітичних знань і навичок. По-третє, важливим є забезпечення якості даних, адже некоректна або неповна інформація може призвести до помилкових управлінських рішень.

Окрему увагу слід приділити питанням інформаційної безпеки та етичного використання даних. У сучасних умовах підприємства стикаються з ризиками витоку інформації, кібератак та несанкціонованого доступу до даних, що може мати суттєві негативні наслідки для їхньої діяльності. Відтак, впровадження data-driven підходу має супроводжуватися формуванням ефективної системи захисту інформації та дотриманням принципів відповідального використання даних [3].

З наукової точки зору, важливим є усвідомлення того, що data-driven менеджмент не заперечує роль людського фактору, а трансформує її. Менеджер

у таких умовах виступає не лише як суб'єкт прийняття рішень, але і як аналітик, інтерпретатор даних та стратег, який здатен поєднувати результати аналітичних моделей із власним досвідом і баченням розвитку підприємства. Саме така синергія забезпечує найбільш ефективні управлінські рішення.

Узагальнюючи викладене, можна зробити висновок, що data-driven менеджмент є ключовим чинником цифрової трансформації підприємництва та основою переходу до алгоритмічного управління. Його впровадження сприяє підвищенню ефективності діяльності підприємств, забезпечує їхню адаптивність до змін зовнішнього середовища та формує передумови для довгострокового розвитку. Водночас, для досягнення максимального ефекту необхідно комплексно підходити до впровадження data-driven підходу, враховуючи як технологічні, так і організаційні аспекти.

Список використаних джерел

1. Davenport T. H., Harris J. G. Competing on Analytics: The New Science of Winning. Boston: Harvard Business School Press, 2007.
2. McAfee A., Brynjolfsson E. Big Data: The Management Revolution. Harvard Business Review. 2012. № 90(10). С. 60–68.
3. OECD. The Digital Transformation of SMEs. Paris: OECD Publishing, 2021.

Ольга ФЕДИК

к.е.н., доцент

ORCID: 0000-0002-5996-2103

Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З.Гжицького

Сергій ФЕДИК

к.ю.н., доцент

ORCID: 0000-0003-1151-8932

Львівський національний університету ім. І. Франка

РИЗИКИ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙНИХ БІЗНЕС-ТЕХНОЛОГІЙ

Сучасний етап розвитку економіки характеризується активним поширенням цифрових технологій та інноваційних бізнес-рішень у діяльності підприємств. Цифрова трансформація стала одним із ключових чинників підвищення ефективності господарської діяльності, конкурентоспроможності та адаптивності підприємств до змін зовнішнього середовища. Використання цифрових платформ, автоматизованих систем управління, технологій штучного інтелекту, Big Data, хмарних сервісів та електронної комерції дозволяє підприємствам оптимізувати виробничі процеси, покращувати якість управлінських рішень та формувати нові конкурентні переваги. Водночас, процес цифрової трансформації супроводжується значною кількістю ризиків, що можуть негативно впливати на функціонування та розвиток підприємств.

Одним із найбільш поширених ризиків цифрової трансформації є кіберризики та загрози інформаційній безпеці. Активне використання цифрових технологій передбачає накопичення та обробку значних обсягів даних, що підвищує ймовірність несанкціонованого доступу до інформаційних ресурсів підприємства. Кібератаки, витік конфіденційної інформації, шахрайські дії та блокування цифрових систем можуть призводити до фінансових втрат, порушення роботи підприємства та зниження рівня довіри з боку партнерів і споживачів. Особливо актуальними такі ризики є в умовах нестабільного зовнішнього середовища та активізації кіберзлочинності.

Важливим напрямом ризиків цифрової трансформації є фінансові ризики. Впровадження інноваційних бізнес-технологій потребує значних інвестицій у програмне забезпечення, технічне обладнання, модернізацію інформаційної інфраструктури та забезпечення кібербезпеки. Для багатьох підприємств, особливо малого та середнього бізнесу, цифровізація створює додаткове фінансове навантаження. При цьому існує ризик неотримання очікуваного економічного ефекту від впровадження цифрових технологій, що може негативно вплинути на фінансову стійкість підприємства [1].

Суттєву роль відіграють також кадрові ризики. Процеси цифрової трансформації потребують наявності працівників із високим рівнем цифрових компетентностей, здатних ефективно використовувати сучасні інформаційні системи та адаптуватися до технологічних змін. Недостатній рівень цифрової грамотності персоналу, опір змінам та відсутність належної системи професійного навчання можуть уповільнювати процес цифровізації та знижувати ефективність використання інноваційних технологій. Крім того, автоматизація окремих бізнес-процесів може викликати соціальну напругу через скорочення робочих місць або зміну функціональних обов'язків працівників [2].

Окрему групу становлять організаційно-управлінські ризики. Впровадження цифрових технологій часто потребує зміни бізнес-моделей, трансформації організаційної структури та перегляду системи управління підприємством. Недостатньо ефективне управління процесами цифрової трансформації може призводити до порушення координації діяльності структурних підрозділів, зниження рівня контролю та виникнення конфліктів у процесі адаптації до нових умов роботи. У багатьох випадках підприємства стикаються з проблемою відсутності чіткої стратегії цифрового розвитку, що ускладнює досягнення поставлених цілей.

Значну увагу необхідно приділяти технологічним ризикам. Швидкі темпи розвитку цифрових технологій спричиняють постійне оновлення програмного забезпечення та технічних засобів. Це створює ризик морального старіння обладнання та необхідності постійних інвестицій у модернізацію цифрової інфраструктури. Крім того, технічні збої, помилки програмного забезпечення або несумісність окремих цифрових систем можуть негативно впливати на стабільність функціонування підприємства.

В умовах цифрової трансформації важливого значення набувають також правові ризики. Недосконалість нормативно-правового забезпечення у сфері

цифрових технологій, захисту персональних даних та електронної комерції може створювати додаткові труднощі для підприємств. Порушення вимог законодавства щодо обробки інформації або кібербезпеки може призводити до фінансових санкцій та репутаційних втрат.

Таким чином, цифрова трансформація підприємств в умовах розвитку інноваційних бізнес-технологій є необхідною передумовою забезпечення конкурентоспроможності та ефективного функціонування сучасного бізнесу. Разом із тим цифровізація супроводжується комплексом ризиків, які потребують системного підходу до управління. Ефективна мінімізація ризиків цифрової трансформації можлива за умови формування стратегії цифрового розвитку, забезпечення належного рівня кібербезпеки, підвищення цифрових компетентностей персоналу та постійного вдосконалення системи управління підприємством.

Список використаних джерел

1. Шишкіна О., Бойчук Т., Євчук, Д. Вплив цифрових технологій на фінансовий ризик-менеджмент та безпеку транспортних і аграрних підприємств. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2025. (2 (42), 337-360.
2. Федик О. В., Федик В. С. Застосування систем штучного інтелекту в управлінні підприємством: переваги, обмеження та ризики. *Ефективна економіка*. 2026. № 4. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2026.4.166>

Юрій ТОМАШЕВСЬКИЙ

к.е.н., доцент

ORCID: 0000-0003-4039-8271

Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького

ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ БРЕНДОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ СПОЖИВЧОГО РИНКУ

Сучасний споживчий ринок переживає глибоку трансформацію під впливом цифрових технологій. Зростання обсягів електронної комерції, повсюдне поширення соціальних мереж, розвиток штучного інтелекту та аналітики великих даних суттєво змінюють умови конкурентної боротьби для підприємств усіх галузей. У цих реаліях бренд перестає бути лише логотипом чи рекламним повідомленням – він стає стратегічним нематеріальним активом підприємства, що формує стійке емоційне ставлення споживача та визначає його довгострокову лояльність. Статистичні дані свідчать, що понад 70% споживачів готові платити більше за продукцію брендів, з якими поділяють спільні цінності, а підприємства з сильним брендом демонструють на 20-30% вищі показники утримання клієнтів порівняно з конкурентами без чіткої бренд-ідентичності. Все це підкреслює першочергову роль ціннісного позиціонування у сучасній бренд-стратегії та актуальність дослідження інноваційних підходів до управління брендом в умовах цифровізації споживчого ринку.

Теоретичну основу сучасного брендингу складають кілька ключових концептуальних моделей, кожна з яких розкриває окремий аспект багатовимірної природи бренду. Модель Brand Wheel структурує бренд через п'ять концентричних рівнів: атрибути, переваги, цінності, особистість та сутність бренду, що дозволяє системно аналізувати кожен елемент бренд-ідентичності. Модель Brand Key від Unilever доповнює цей підхід, акцентуючи увагу на конкурентному середовищі, цільовій аудиторії, інсайтах споживачів та ціннісній пропозиції. Найбільш комплексним серед практикуючих бренд-менеджерів вважається призма ідентичності бренду Ж.-Н. Капферера, яка охоплює шість граней: фізичні характеристики, особистість, культуру, стосунки, відображення та самообраз споживача [1]. Призма Капферера дозволяє підприємству сформувати цілісний образ бренду, що однаково сприймається як зовнішніми, так і внутрішніми аудиторіями, а також виявити розриви між задуманою та реальною ідентичністю бренду — що є критично важливим в умовах прозорого цифрового середовища, де споживач має миттєвий доступ до відгуків та порівняльної інформації від мільйонів інших користувачів.

В умовах цифровізації зазначені моделі потребують суттєвого переосмислення з урахуванням нових реалій взаємодії бренду і споживача. По-перше, цифрові канали комунікації — соціальні мережі, мобільні застосунки, email-маркетинг, месенджери та відеоплатформи — стають основними точками контакту бренду зі споживачем, що вимагає чіткої узгодженості повідомлень на всіх платформах і формування єдиного «голосу бренду». По-друге, розвиток технологій машинного навчання та CRM-систем дозволяє здійснювати персоналізацію бренд-комунікацій на рівні індивідуального споживача, що кардинально підвищує їхню ефективність. По-третє, цифрове середовище формує принципово нові виміри споживчого досвіду — швидкість реакції, зручність інтерфейсів, прозорість ціноутворення та інтерактивність сервісу, — які мають бути інтегровані в бренд-стратегію підприємства як самостійні ціннісні елементи. По-четверте, цифрова репутація бренду набуває стратегічного значення: управління відгуками, проактивна робота з негативним зворотним зв'язком та побудова спільноти лояльних споживачів у соціальних мережах стають невід'ємними складовими ефективного бренд-менеджменту в цифрову епоху.

Перспективною методологічною основою для побудови інноваційної бренд-стратегії підприємства є концепція «Золотого кола» С. Синека [2]. Згідно з нею, успішні підприємства будують свою комунікацію не від «Що?» (продуктова пропозиція), а від «Чому?» (місія та глибинні цінності), послідовно переходячи через «Як?» (унікальні процеси та підходи до роботи) до «Що?» (конкретний продукт чи послуга). Такий підхід забезпечує автентичність бренд-повідомлення та формує емоційний зв'язок зі споживачем на рівні переконань, а не лише раціональних аргументів. Застосування концепції «Золотого кола» у роздрібній торгівлі технологічними продуктами дозволяє сформувати стратегію «Smart Premium» — інноваційну модель позиціонування, що ґрунтується на трьох ключових принципах: технологічна експертиза як основа довіри

споживача, персоналізований сервіс як головна конкурентна перевага, та цифрова екосистема як середовище повноцінної взаємодії з клієнтом на всіх етапах його купівельного шляху. На відміну від традиційного преміального позиціонування, яке переважно апелює до ціни як маркера якості, стратегія «Smart Premium» будує ціннісну перевагу через демонстрацію глибокого розуміння потреб споживача та готовність забезпечувати йому комплексну підтримку.

Реалізація стратегії «Smart Premium» в умовах конкретного підприємства вимагає узгодженої роботи на чотирьох рівнях управління брендом. Перший рівень – стратегічний: формулювання місії, бачення та ціннісних пріоритетів підприємства, які мають бути не декларативними, а реально відчутними для споживача у кожній точці контакту. Другий рівень – операційний: розробка асортиментної та цінової політики, що відповідає очікуванням цільової аудиторії і підкріплює обрану позицію; впровадження стандартів обслуговування, що гарантують незмінно високу якість клієнтського досвіду. Третій рівень – комунікаційний: побудова омніканальної контент-стратегії, що транслює цінності бренду через навчальний контент, демонстрацію продуктів, відгуки задоволених клієнтів та активну присутність у соціальних мережах. Четвертий рівень – аналітичний: систематичний моніторинг ключових показників бренд-здоров'я, зокрема Net Promoter Score, рівня впізнаваності бренду, частки повторних покупок, показника Customer Lifetime Value та індексу задоволеності клієнтів [3].

Апробація запропонованого підходу на прикладі роздрібного підприємства, що спеціалізується на продукції сегменту преміальної споживчої електроніки, підтвердила практичну ефективність стратегії «Smart Premium». Впровадження системної бренд-стратегії на засадах концепції «Золотого кола» сприяло підвищенню рівня повторних звернень клієнтів, зростанню середнього чека та збільшенню частки рекомендаційних продажів. Крім того, цілеспрямована робота з цифровою репутацією та побудова активної онлайн-спільноти дозволили суттєво знизити вартість залучення нового клієнта. Отримані результати свідчать про те, що інноваційне управління брендом у поєднанні з цифровими інструментами є не лише теоретичною концепцією, а й практично дієвим механізмом підвищення конкурентоспроможності підприємства на насиченому технологічному ринку.

Таким чином, інноваційні підходи до управління брендом підприємства в умовах цифровізації споживчого ринку передбачають органічне поєднання класичних теоретичних моделей брендингу із сучасними цифровими інструментами та стратегічним мисленням, орієнтованим на місію і цінності компанії. Стратегія «Smart Premium», побудована на методологічних засадах концепції «Золотого кола», дозволяє підприємствам диференціюватися у висококонкурентному середовищі, формувати стійкий бренд-капітал та забезпечувати довгострокову лояльність споживачів. Ефективність реалізації такої стратегії визначається ступенем інтеграції цифрових інструментів у всі ключові процеси управління брендом – від розробки ціннісної пропозиції до систематичного вимірювання результатів. Подальші дослідження доцільно

спрямувати на розробку кількісних метрик оцінювання ефективності цифрової бренд-стратегії та вироблення практичних рекомендацій щодо її адаптації в умовах повоєнного відновлення і цифрової трансформації економіки України.

Список використаних джерел

1. Kapferer J.-N. The New Strategic Brand Management: Advanced Insights and Strategic Thinking. 5th ed. London: Kogan Page, 2012. 512 p.
2. Sinek S. Start with Why: How Great Leaders Inspire Everyone to Take Action. New York: Portfolio/Penguin, 2009. 256 p.
3. Аакер Д. Створення сильних брендів. Київ: Companion Group, 2003. 440 с.

Лілія ХАРЧЕВНИКОВА

к.е.н., доцент

ORCID: 0000-0002-8035-126X

Володимир ЄМЕЦЬ

здобувач вищої освіти

Державний біотехнологічний університет

УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМИ РИЗИКАМИ ТУРИСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

Цифровізація підприємництва змінює управлінську природу туристичного ринку, оскільки значна частина взаємодії між суб'єктами господарювання, споживачами, партнерами та сервісними платформами переноситься в електронний простір. Туристичне підприємство нині працює з великими масивами інформації про попит, поведінку клієнтів, сезонні коливання, цінові очікування, транспортні маршрути, готельні пропозиції, платіжні операції та оцінки споживачів. При цьому управлінські рішення потребують якісного інформаційного забезпечення, своєчасної аналітичної обробки даних та врахування ризиків, що виникають під час упровадження інновацій.

Інноваційний розвиток туристичних підприємств пов'язаний із використанням систем онлайн-бронювання, електронних платіжних сервісів, CRM-систем, мобільних застосунків, цифрових каналів комунікації, сервісів персоналізації туристичних пропозицій, аналітичних програм для вивчення попиту та засобів автоматизованої підтримки клієнтів. Зазначені рішення дають змогу покращувати якість обслуговування, скорочувати час оброблення замовлень, формувати індивідуальні туристичні пропозиції, розширювати канали продажу та забезпечувати більш точне планування ресурсів підприємства.

Важливе значення для розширення можливостей туристичного підприємництва мають оновлення туристичних послуг, удосконалення організації обслуговування та розвиток каналів комунікації зі споживачами [2]. Разом з тим будь-яке інноваційне рішення супроводжується невизначеністю, оскільки його впровадження потребує витрат, організаційних змін, підготовки

персоналу, технічного супроводу та постійного контролю за якістю використання цифрових сервісів.

Управління інноваційними ризиками туристичних підприємств має ґрунтуватися на попередньому виявленні можливих загроз, оцінюванні їхнього впливу на фінансовий стан, репутацію, якість обслуговування, безпеку даних і стабільність операційної роботи. Цифрове середовище формує ряд ризиків, серед яких варто виокремити:

- ризик витоку персональних даних клієнтів;
- ризик технічних збоїв у роботі цифрових сервісів;
- ризик фінансових втрат унаслідок помилкового вибору цифрового сервісу;
- ризик зниження довіри споживачів через негативні онлайн-відгуки;
- ризик залежності від сторонніх платформ бронювання;
- ризик недостатньої кваліфікації персоналу для роботи з новими цифровими рішеннями.

Значення ризик-менеджменту в інноваційній сфері посилюється тим, що цифрові рішення здатні швидко змінювати характер взаємодії підприємства з ринком. Помилка в налаштуванні онлайн-сервісу, ненадійність платіжної системи, недостатній захист клієнтських даних або несвоєчасне реагування на скарги споживачів можуть мати фінансові й репутаційні наслідки, тому управління ризиками інноваційних процесів у цифровій екосистемі доцільно розглядати як передумову ефективного розвитку підприємства. Упровадження інновацій пов'язане з фінансовими, організаційними, кадровими, технологічними та репутаційними ризиками, тому потребує постійного порівняння очікуваних переваг із можливими втратами, а також визначення способів їх попередження або мінімізації [1].

Для туристичних підприємств доцільним є поетапне формування системи управління інноваційними ризиками. На першому етапі варто провести діагностику наявних цифрових сервісів, каналів комунікації, способів зберігання клієнтських даних, рівня підготовки персоналу та фінансових витрат на цифрові рішення. На другому етапі необхідно визначити ризики, які можуть виникнути під час упровадження нових сервісів або модернізації вже наявних систем. На третьому етапі доцільно оцінити ймовірність настання кожного ризику та можливий розмір втрат. На четвертому етапі підприємство має визначити заходи запобігання ризикам, порядок реагування на технічні збої, правила захисту інформації, відповідальних працівників і процедури контролю.

Окремої уваги потребує інформаційна безпека, оскільки туристичні підприємства працюють із персональними даними клієнтів, платіжною інформацією, документами для перетину кордону, відомостями про маршрути, готельні бронювання та страхові послуги. Втрата або неправомірне використання такої інформації може спричинити не тільки фінансові втрати, але й погіршення ділової репутації підприємства. Тому цифрові інновації мають супроводжуватися захистом баз даних, розмежуванням доступу працівників, регулярним резервним копіюванням, перевіркою програмного забезпечення та навчанням персоналу правилам інформаційної безпеки.

Фінансовий вимір управління інноваційними ризиками полягає в обґрунтуванні витрат на цифрові рішення. Підприємство має оцінювати не тільки вартість придбання програмного забезпечення, але й витрати на його впровадження, технічну підтримку, навчання персоналу, оновлення, інтеграцію з іншими сервісами та можливі втрати у разі відмови від використання обраної системи. Рациональне фінансове планування дає змогу уникнути ситуацій, коли цифрове рішення формально впроваджене, однак не використовується повною мірою через складність, невідповідність потребам підприємства або відсутність підготовлених працівників.

Кадровий вимір ризик-менеджменту пов'язаний із готовністю персоналу працювати з цифровими сервісами. Туристичне підприємство може мати сучасні програмні рішення, проте їхня користь знижується за відсутності фахівців, здатних якісно обробляти інформацію, комунікувати з клієнтами через цифрові канали, аналізувати онлайн-відгуки, працювати з CRM-системами та оперативно реагувати на технічні труднощі. Отже, підготовка персоналу повинна бути постійною частиною управління інноваційними ризиками.

Репутаційні ризики у сфері туризму мають значення через високу роль довіри споживачів. Онлайн-відгуки, рейтинги, коментарі в соціальних мережах і реакція підприємства на скарги прямо впливають на рішення потенційних клієнтів. Туристичне підприємство має систематично аналізувати цифрову комунікацію зі споживачами, виявляти повторювані проблеми, коригувати туристичні пропозиції та забезпечувати коректну інформацію про умови надання послуг. Невідповідність між заявленою та фактичною якістю послуги швидко відображається в цифровому просторі й може знизити рівень довіри до підприємства.

Організація управління інноваційними ризиками у туристичних підприємствах повинна поєднувати аналітичне забезпечення, фінансове планування, інформаційну безпеку, кадрову підготовку та контроль якості сервісу. Впровадження цифрових рішень без попереднього оцінювання ризиків може призвести до неефективного використання коштів, технічної нестабільності, втрати клієнтів і зниження конкурентних позицій. Натомість системне врахування ризиків дає змогу підприємству приймати більш обґрунтовані управлінські рішення, підвищувати якість туристичних послуг і забезпечувати більш ефективне використання ресурсів.

Отже, цифровізація туристичного підприємництва потребує цілісного управлінського супроводу інноваційних рішень. Управління інноваційними ризиками має бути спрямоване на захист інформації, фінансову обґрунтованість цифрових рішень, підготовку персоналу, контроль якості обслуговування та підтримання довіри споживачів. За таких умов туристичне підприємство отримує можливість поєднувати технологічне оновлення з обґрунтованим управлінням ризиками та підвищенням якості підприємницьких рішень у цифровому середовищі.

Список використаних джерел

1. Mandych O., Zaika S., Zaika O., Zhyliakova O., Blyzniuk O. Risk management of innovation activities in the digital ecosystem. *Innovations in scientific, technical and social ecosystems*. 2023. № 6. P. 24-45. DOI: <https://doi.org/10.56378/MOZS20231805>

2. Zaika S.O., Kharchevnikova L.S. The role of innovations in the development of tourism. *Глобалізація та розвиток інноваційних систем: тенденції, виклики, перспективи: матеріали I Міжнародної науково-практичної конференції, 3-4 листопада 2022 р.* Держ. біотехнологічний ун-т. Харків, 2022. С. 76-78. <https://repo.btu.kharkiv.ua/server/api/core/bitstreams/fe835d72-5307-4e14-ae10-2f92dba859a7/content>

Олександра ШАЛЕВА

к.е.н., доцент

ORCID0000-0002-4057-2789

Львівський торговельно-економічний університет

МОЖЛИВОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ШІ-АСИСТЕНТІВ У БІЗНЕСІ

Ще донедавна основними напрямками застосування штучного інтелекту в бізнесі були генерування текстів і зображень та чат-боти, однак у 2025 році з'явився новий тип застосунків – ШІ-агенти.

ШІ-агент (автономний агент) або agentic AI – це система на базі штучного інтелекту, здатна отримати від користувача запитання або ціль, поділити це на підзадачі та, використовуючи різні інструменти (бази даних, веб-інтерфейси, API – Application Programming Interface тощо) виконувати певні дії без людського втручання [1]. На відміну від чат-ботів, які чітко дотримуються попередньо визначеного сценарію, ШІ-агенти самостійно оцінюють ситуацію, обирають відповідні інструменти для її вирішення та вживають заходів для досягнення конкретної мети.

До основних переваг ШІ-агентів насамперед варто віднести [2]:

- автономне виконання завдань: агенти працюють без ручного управління, приймаючи рішення під час процесу;
- усвідомлення контексту: вони враховують часові рамки процесів, поведінку користувачів і системні залежності;
- інтеграцію робочого процесу з різними інструментами: ШІ-агенти підключаються до CRM-системи користувача, інструментів управління проектами та баз даних, можуть формувати та відправляти електронні листи;
- навчання і адаптація: використовуючи шаблони з попередньо виконаних дій, агенти можуть суттєво покращувати свої відповіді та робити прогнози;
- застосування налаштувань безпеки та контролю: агенти здатні обмежувати певні дії, проводити аудит процесів і контролювати ризики інтеграцій;
- можливість отримання даних через фізичні інтерфейси (наприклад, датчики в IoT-системах)

Все це робить їх практично ідеальними інструментами для організації бізнес-процесів.

На практиці використовуються різні типи ШІ-агентів, які відрізняються рівнем складності виконуваних операцій. Так, реактивні (рефлекторні) агенти запускаються в дію за підказками користувачів, дотримуючись встановлених правил, що є найбільш ефективною тактикою для виконання повторюваних завдань. Вони, як правило, не володіють значними обсягами пам'яті, тому їх доцільно використовувати для обмежених короткострокових завдань. Проактивні ШІ-агенти використовують предиктивні (прогнозні) алгоритми: визначають закономірності, виявляють проблеми, прогнозують імовірні результати й рекомендують оптимальні рішення, завдяки чому можуть контролювати складні системи (наприклад, логістичні ланцюги). Гібридні агенти поєднують ефективність реактивних агентних систем з розрізненням деталей проактивних агентів. Навчальні агенти постійно вдосконалюють свою роботу, використовуючи нові дані та досвід взаємодії з користувачами [3].

Найбільш активно агенти штучного інтелекту використовуються в таких сферах, як торгівля, охорона здоров'я та фінанси, забезпечуючи операційне управління, підтримку клієнтів і прогнозу аналітику.

Очікується, що до 2030 р. 90% лікарень будуть користуватися технологіями ШІ-агентів. Так, вони можуть сегментувати черги пацієнтів у приймальню покої залежно від причини звернення, складати плани їхнього лікування або контролювати прийом лікарських препаратів. Ці дії допоможуть оптимізувати роботу медичного персоналу та підвищити якість обслуговування пацієнтів.

69% торгових компаній, які сьогодні використовують агентів, відзначають збільшення річного доходу. ШІ-агенти у цій сфері аналізують дані споживачів з метою прогнозування їхньої активності, враховують уподобання та максимально персоналізують пропозиції. Вони відстежують рекламний контент в режимі реального часу, виявляючи неактивні оголошення та паралельно розробляють і проводять А/В тестування. Крім того, виявляють суперечки, перевіряють проблеми, скорочуючи час очікування клієнта, а згодом рекомендують представникам служби підтримки можливі варіанти рішень. У контексті взаємодії з постачальниками агенти досліджують і рекомендують конкретних виробників або продавців, розробляють стратегію переговорів з урахуванням попередньої співпраці й тенденцій галузі, забезпечують автоматичне замовлення та виставлення рахунків, прогнозують можливі затримки виконання замовлень і пропонують альтернативних постачальників, які відповідають вимогам проєкту щодо виду продукції, рівня її якості, термінів виконання замовлення. Також ШІ-агенти контролюють тенденції ринку і дають проактивні індивідуальні рекомендації стосовно можливостей зростання бізнесу.

У сфері логістики агентські технології здатні прогнозувати попит в режимі реального часу, оцінюючи запаси та алгоритми процесу постачання; корегувати його, обираючи альтернативні маршрути з урахуванням певних запитів клієнта (час доставки, рівень транспортних витрат, екологічний слід тощо);

забезпечувати контроль якості виконання логістичних процесів, виявляти помилки у виробництві, транспортуванні та зберіганні; робити замовлення для підтримання оптимального рівня запасів, забезпечення належного рівня технічного обслуговування та перенаправляти процеси на альтернативні види обладнання.

Банки підтверджують, що завдяки використанню ШІ-рішень для оцінки ризиків і виявлення шахрайства їх прибутковість зростає орієнтовно на 38%. ШІ-агенти тут дозволяють автоматизувати управління грошовими потоками й облік фінансових даних у режимі реального часу. Комплексне їх використання забезпечує оцінювання позичальника: один агент може комунікувати з ним для одержання даних, другий забезпечить збір необхідних документів і перевірить на відповідність вимог кредитної установи, третій проаналізує рух коштів на рахунку позичальника, завдяки чому четвертий зможе консолідувати всю цю інформацію та запропонувати підсумкове рішення щодо надання позики.

Завчасне технічне обслуговування на основі агентських прогнозів скорочує час простою обладнання на виробництві до 40%, що забезпечує суттєве скорочення витрат на ремонт. Очікується, що обсяги ринку внаслідок застосування великими корпораціями ШІ-агентів у 2030 р. зросте до майже 50 млрд. дол. США (для порівняння у 2024 р. цей показник складав 5,1 млрд.), забезпечивши таким чином сукупний річний темп зростання (CAGR) 44,8%.

Для організації документообороту й офісної роботи фахівці зі штучного інтелекту рекомендують Microsoft Copilot Studio, ChatGPT GPTs, Glean AI; підтримки клієнтів та комунікацій з ними – Forethought, Manus, Cognosys AI. У сфері електронної комерції та логістики активно застосовуються Shopify AI, AgentGPT, AgentCloud, а для реклами, просування й оптимізації контенту – Jasper AI, Content at Scale, Surfer AI Agent [4].

Зі ШІ-агентами можна взаємодіяти через суперплатформи, програмні оболонки та окремі користувацькі інструменти. Суперплатформи є новим покоління бізнес-додатків, де агенти ШІ – це одна з багатьох функцій, яку можна використовувати за необхідності. Програмні оболонки працюють зі сторонніми сервісами через API, а користувацькі агенти розробляються індивідуально для конкретної компанії шляхом налаштування попередньо навченої великої мовної моделі (LLM). При цьому перший варіант простіше масштабувати, а останній – більш гнучкий, що підтримує чітке налаштування на запити клієнта. Наприклад, можна створити агентів для кол-центру, які відповідатимуть на запитання клієнтів, використовуючи набори даних про клієнтів компанії, записи попередніх розмов і внутрішні регламенти компанії.

Водночас активне використання ШІ-агентів супроводжується певними ризиками. Так, за даними McKinsey, у фінансовій сфері цей інструмент може мати прямий вплив на кредитний рейтинг клієнтів, оскільки агенти можуть помилятися (у тому числі через неправильне налаштування). Не вирішені питання прозорості при роботі з агентським ШІ, що може призвести до проблем із безпекою користувачів і появою шахрайських схем. І, нарешті, немає чіткої відповіді, наскільки масове впровадження агентів відповідає Регламенту ЄС про регулювання штучного інтелекту (Artificial Intelligence Act 2024/1689),

прийнятому в 2024 р., і приписам CFPB (The Consumer Financial Protection Bureau) – Бюро з нагляду за кредитними картками, іпотекою та позиками в США [3].

Список використаних джерел

1. Що таке агенти ІІІ: переваги та бізнес-застосунки. URL: <https://www.sap.com/ukraine/resources/what-are-ai-agents>.
2. Галетіч Й. Що таке AI-агенти і як на цьому заробити. URL: <https://itc.ua/ua/blogs/shho-take-ai-agenty-i-yak-na-tsomu-zarobyty/>.
3. AI-агенти: найгарячіший тренд у технологіях у 2025 році. URL: <https://blog.colobridge.net/uk/2025/02/ai-agents-ua/>.
4. AI агенти для бізнесу – швидше, дешевше, без помилок. URL: <https://innora.com.ua/ai-agenti>.

Юрій ФЕСІНА

к.е.н., доцент

ORCID: 0000-0003-3366-6071

Луцький національний технічний університет

ЦИФРОВА ПЛАТФОРМА ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ В АГРОБІЗНЕСІ

Україна, як країна аграрної культури, потребує пошуку технологій прориву у сфері агробізнесу та його конкурентоспроможного виходу на продовольчі ринки. Агротехнологічні рішення сприяють підвищенню продуктивності сільськогосподарських товаровиробників та переходу на більш якісний рівень завдяки зниженню операційних витрат та забезпеченню зростання, що вимагає менших ресурсів. Вітчизняні суб'єкти агробізнесу зіштовхуються з проблемою їх імплементації. Фрагментарний характер, дефіцит стандартної архітектури даних та проблема міжплатформної сумісності створюють перешкоди для технологічного масштабування. Фактор геополітичних потрясінь і порушення під його впливом логістичних ланцюгів, зростання інфляційних тисків, загострення негативного впливу кліматичних змін на сферу сільськогосподарського виробництва та мінливий характер споживчих уподобань впливають на рівень відкритості аграрного бізнесу до інновацій.

На швидкість реалізації технологічних рішень у сфері агробізнесу впливає також факт наявності розриву інтересів між інвестиційними донорами та безпосередніми гравцями аграрного ринку щодо об'єктів інвестування. Так, інвестори зацікавлені у підтримці більш зрілих концепцій, а безпосередні представники агросфери орієнтовані на рішення та ініціативи навколо проблем їх практичного господарювання. Інвестори готові підтримувати технології у сфері виробництва рослинного білка, оптимізації процесів зберігання сільськогосподарської продукції. Агровиробники сконцентровані на пошуку технологій збереження та охорони земель, розвитку регенеративного землеробства, побудові аналітичної системи господарства [1].

Хоча впровадження агротехнологій відбувається повільно, бізнес-моделі мають потенціал еволюції, що детермінується вектором інтегрованих рішень.

Цьому сприяє прогрес у сфері технологічних трендів. До них можна віднести: агентний штучний інтелект (автономний ШІ, здатний до самостійного планування, прийняття рішень та виконання завдань); штучний інтелект та генеративні технології (система машинного навчання, генеративний ШІ та аналітика даних й інтелектуальна автоматизація); технології зв'язку нового покоління (5G/6G, Інтернет речей, супутниковий інтернет); квантові технології; робототехніка; біоінженерні, інноваційні енергетичні технології тощо [2].

Світові сільгоспвиробники схильні до підтримки політики впровадження нових технологій, які покращують господарську діяльність. Дослідження фермерів у різних частинах світу показало, що впровадження агротехнологій значно відрізняється в різних регіонах. Фермери, які вагаються з їх впровадження, найбільше побоюються ризиків неокупності інвестицій та високих цін. Найвищий рівень впровадження технологій, орієнтованих на господарську діяльність, спостерігається у США: 61 % використовують цифрову агрономію, 51 % – обладнання для точного землеробства, 38 % – технології дистанційного зондування. Слід відзначити, що цифрова агрономія та обладнання для точного землеробства є двома провідними технологіями у світі. У США впровадження агротехнологій корелює з розміром ферми. Так, великі ферми (з площею землі понад 2500 акрів) на 45 % частіше впроваджують агротехнології, ніж малі ферми (менше 100 акрів землі), що може бути пов'язано з масштабом, необхідним для отримання прибутковості інвестицій в агротехнології. У Європі, наприклад, більш поширені бізнес-технології з використанням програмного забезпечення для управління фермерськими господарствами й дистанційного зондування. Специфікою азійських аграріїв є акцент на автоматизації фермерських господарств і робототехніці [3].

Вітчизняний сектор агробізнесу в значній мірі використовує механізми прийняття рішень після настання ризикових ситуацій, що обмежує можливості запобігання ризикам до моменту їх виникнення або на ранніх етапах їх прояву. Тому актуальним є застосування інтегрованих систем прогнозування та моніторингу ризиків ведення аграрного бізнесу на основі штучного інтелекту з долученням даних супутникового моніторингу, організації автономного спостереження за допомогою дронів та використання прогнозової аналітики. Це вимагає інноваційних рішень щодо розробки багаторівневих платформ, здатних безперервно аналізувати стрес рослинності, кліматичні аномалії, рівні вологості тощо в агроєкосистемах. Такі рішення цілком відповідають поточній сільськогосподарській політиці ЄС, зокрема «Зеленій угоді» та цілям адаптації до кліматичних змін.

Як свідчить глобальний досвід, фермери найбільш налаштовані на випробування нових продуктів для підвищення врожайності сільськогосподарських культур [3, с. 5]. Виходячи з цього, а також вектору євроінтеграції країни й політики ЄС, доцільно для функціонування цифрової платформи прийняття рішень в агробізнесі скористатися можливістю доступу до європейської програми спостереження за Землею «Copernicus». Інтеграція даних супутника та локальних мереж датчиків IoT на базі БПЛА та створення локального цифрового двійника, дозволить генерувати 3D форматні просторові

моделі локальних територій ведення господарської діяльності. Ці моделі, побудовані на аналізованні різноманітних процесів у землекористуванні та кліматичних даних у режимі реального часу, дозволяють розробляти сценарії настання ризиків ще до моменту їх виникнення. Суть роботи такої платформи зводиться до проведення аналізу даних безпосередньо в полі – на «периферії», а не на центральному хмарному сервері. Це гарантія того, що у разі повного збою роботи інтернету або електропостачання система продовжуватиме працювати автономно, виконувати аналіз і генерувати локальні сповіщення завдяки алгоритмам економного ШІ, що працюють у «мізках» дрона. В цьому полягає відмінність пропонованої платформи – Edge Computing (логістика інформаційного потоку тут наступна: датчик – локальний аналіз – рішення) від традиційної платформи використання системи ШІ, яка потребує хмарних обчислень та безперебійного доступу до Інтернету (логістика інформаційного потоку в класичній схемі наступна: датчик – інтернет – хмара – аналіз – рішення). На практиці це може виглядати наступним чином: наприклад, камера дрона на полі визначає зовнішні ознаки хвороби картоплі, згодом невелика модель ШІ аналізує зображення прямо на пристрої, й фермер відразу отримує сигнал про існуючу загрозу поширення хвороби на всю площу посадки культури.

Таким чином, проєктування архітектури алгоритмів, які потребують мінімального використання енергії, можуть працювати автономно під час відключення інтернету/електроенергії та обробляти дані в периферійних обчислювальних точках, дасть змогу створити цілком економну штучну інтелектуальну систему. Пропонована система підтримки прийняття рішень на базі інтерактивного інтерфейсу сприятиме: раннім попередженням та запобіганню ризиків землеробства, збереженню земельних ресурсів, мінімізації ерозійних процесів ґрунтів, збереженню біорізноманіття. Інтеграція динамічного локального цифрового двійника в цю цифрову платформу дозволить поєднувати дані IoT у реальному часі з 3D-просторовими моделями. Таким чином забезпечуватиметься можливість не лише візуалізації, але й моделювання рішень щодо зміни характеру сільськогосподарських практик із урахуванням можливих фізичних наслідків.

Програмну інфраструктуру та бібліотеки штучного інтелекту для розглядуваної цифрової платформи слід випускати як відкрите програмне забезпечення. Це забезпечить доступність глобальній спільноті розробників оновлювати та вдосконалювати систему. Структуру системи підтримки прийняття рішень, створену в рамках реалізації пропонованої цифрової платформи, слід інтегрувати в робочі процеси суб'єктів агробізнесу. Завдяки використанню ощадливої штучної інтелектуальної системи можна досягти низьких енергетичних витрат. Адаптаційна здатність цифрової платформи до різних природно-кліматичних умов збільшує потенціал її затребуваності. Все це сприятиме техніко-економічній та корпоративній сталості цифрової платформи прийняття рішень в агробізнесі.

Список використаних джерел

1. Brennan T., Bryan Sh., Byrne S., Rogers C. Building food and agriculture businesses for a green future. McKinsey, 2023. 11 p. URL: <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/industries/agriculture/our%20insights/building%20food%20and%20agriculture%20businesses%20for%20a%20green%20future/building-food-and-agriculture-businesses-for-a-green-future.pdf?shouldIndex=false>
2. Yee L., Chui M., Roberts R., Smit S. Technology Trends Outlook 2025. Fifth edition. McKinsey Global Publishing, 2025. 104 p. URL: <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/business%20functions/mckinsey%20digital/our%20insights/mckinsey%20technology%20trends%20outlook%202025/mckinsey-technology-trends-outlook-2025-final.pdf?shouldIndex=false>
3. Global Farmer Insights 2024 / Fiocco D., Ganesan V., Mokodsi A. L., Alesso F., and Gryscek O. McKinsey, 2024. 20 p. URL: [www.mckinsey.com/~media/mckinsey/industries/agriculture/our insights/global farmer insights 2024/global-farmer-insights-2024-vfinal.pdf?shouldIndex=false](https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/industries/agriculture/our%20insights/global%20farmer%20insights%202024/global-farmer-insights-2024-vfinal.pdf?shouldIndex=false)

Лариса МАЛІК

к.е.н., с.н.с.

ORCID: 0000-0001-6020-7335

Національний Науковий Центр «Інститут аграрної економіки»

ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ

Сучасний розвиток цифрової економіки супроводжується активним впровадженням інноваційних технологій у сферу підприємництва. Однією з ключових тенденцій цифрової трансформації бізнесу є використання штучного інтелекту (Artificial Intelligence, AI), який забезпечує автоматизацію управлінських процесів, підвищення ефективності прийняття рішень та зростання конкурентоспроможності підприємств. У сучасних умовах господарювання штучний інтелект стає важливим інструментом оптимізації діяльності суб'єктів підприємництва незалежно від масштабів та галузевої специфіки.

Штучний інтелект являє собою комплекс технологій, що дозволяють комп'ютерним системам імітувати окремі функції людського мислення, зокрема аналіз даних, прогнозування, навчання, розпізнавання образів і прийняття рішень. Використання AI у підприємницькій діяльності сприяє підвищенню продуктивності праці, скороченню витрат, покращенню якості обслуговування клієнтів та формуванню нових бізнес-моделей. Використання штучного інтелекту як нової технології в корпоративному секторі пов'язане з такими перевагами, як економія коштів, швидше прийняття рішень та підвищення продуктивності [1]. Це пояснюється його високим потенціалом трансформувати майже всі види діяльності в компанії [2].

Одним із найбільш поширених напрямів застосування штучного інтелекту є автоматизація управлінських процесів. Сучасні AI-системи здатні аналізувати

значні обсяги інформації у реальному часі, що дозволяє керівникам оперативно реагувати на зміни ринкового середовища та ухвалювати обґрунтовані управлінські рішення [3]. Використання інтелектуальних алгоритмів у системах управління ресурсами підприємства (ERP), управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM) та логістичних процесах забезпечує підвищення ефективності функціонування бізнесу.

Важливе значення має використання штучного інтелекту у сфері маркетингу. AI-технології дозволяють аналізувати поведінку споживачів, формувати персоналізовані пропозиції, прогнозувати попит та автоматизувати рекламні кампанії. Завдяки алгоритмам машинного навчання підприємства можуть більш точно визначати потреби клієнтів, підвищувати рівень їх задоволеності та формувати довгострокові конкурентні переваги. Крім того, чат-боти та віртуальні асистенти забезпечують цілодобову комунікацію зі споживачами та знижують навантаження на персонал.

Перспективним напрямом є використання AI у фінансовому менеджменті підприємств. Інтелектуальні системи дозволяють здійснювати фінансове прогнозування, аналіз ризиків, контроль витрат та виявлення фінансових аномалій. Автоматизація фінансових операцій сприяє підвищенню точності розрахунків та зменшенню ймовірності помилок. Особливо актуальним є використання штучного інтелекту для підтримки малого та середнього бізнесу, який потребує ефективних інструментів управління в умовах обмежених ресурсів.

Разом із перевагами використання AI існують певні ризики та проблеми його впровадження. До основних належать значні витрати на цифровізацію, недостатній рівень цифрових компетентностей персоналу, ризики кібербезпеки та захисту персональних даних. Крім того, важливого значення набувають етичні аспекти застосування штучного інтелекту, зокрема прозорість алгоритмів та відповідальність за прийняті рішення. У зв'язку з цим підприємствам необхідно забезпечувати комплексний підхід до впровадження AI-технологій, поєднуючи технічні, організаційні та правові механізми управління.

Майбутнє штучного інтелекту в підприємстві є багатообіцяючим, але цей розвиток повинен враховувати конфіденційність даних, розвиток робочої сили, етичні міркування та дотримання правил під час впровадження ШІ. Для організацій суворий план впровадження ШІ, постійна оцінка та зобов'язання щодо відповідального та відповідального використання технологій ШІ є важливими для забезпечення безперешкодної інтеграції в підприємство [4].

Отже, використання штучного інтелекту в управлінні підприємницькою діяльністю є важливим чинником підвищення ефективності бізнесу та забезпечення його адаптації до умов цифрової економіки. AI-технології відкривають нові можливості для автоматизації процесів, оптимізації ресурсів та покращення взаємодії зі споживачами. Подальший розвиток цифрової трансформації підприємництва потребує активного впровадження інноваційних рішень, розвитку цифрових компетентностей та удосконалення нормативного регулювання у сфері використання штучного інтелекту.

Список використаних джерел

1. Daroń M, , Górska M., Enterprises development in context of artificial intelligence usage in main processes. *Procedia Computer Science*. 2023. Vol 225. p. 2214–2223.
2. Brynjolfsson E., McAfee A. The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies. New York : W.W. Norton & Company, 2014. 306 p.
3. Ілляшенко С. М. Інноваційний розвиток підприємства в умовах цифрової економіки. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2021. № 1. С. 15–24.
4. Орехов , Д. (2024). Застосування штучного інтелекту в управлінні сучасним підприємством. *Економіка та суспільство*, (64). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-143>

Андрій СУХОСТАВЕЦЬ

к.е.н., доцент

ORCID: 0000-0002-4101-4105

Сумський національний аграрний університет

УПРАВЛІННЯ ЦІНОВОЮ ПОЛІТИКОЮ ПІДПРИЄМСТВ У КОНТЕКСТІ СУЧАСНИХ РИНКОВИХ РИЗИКІВ

Сучасні умови функціонування підприємств характеризуються високим рівнем невизначеності, нестабільністю макроекономічного середовища, коливанням попиту, інфляційними процесами та посиленням конкурентного тиску. За таких умов особливої актуальності набуває проблема ефективного управління ціновою політикою підприємств, оскільки саме ціна є одним із ключових інструментів забезпечення конкурентоспроможності та фінансової стійкості суб'єктів господарювання. Водночас зростання рівня ринкових ризиків потребує застосування нових підходів до формування цінових стратегій, орієнтованих на адаптивність і гнучкість управлінських рішень.

У сучасному економічному середовищі підприємства змушені враховувати значну кількість факторів, які впливають на процес ціноутворення. До основних ризиків належать валютні коливання, нестабільність вартості сировини та енергоносіїв, зміни податкового законодавства, інфляційні процеси, а також зниження платоспроможності споживачів. Сукупність зазначених чинників формує високий рівень волатильності ринку, що ускладнює прогнозування попиту та визначення оптимального рівня цін [1].

Ефективне управління ціновою політикою в умовах ризиків передбачає застосування комплексного підходу, який поєднує елементи стратегічного менеджменту, маркетингового аналізу та системи управління ризиками. Підприємствам необхідно використовувати сучасні інструменти аналізу ринку, методи сценарного прогнозування, економіко-математичне моделювання та цифрові аналітичні системи для оперативного реагування на зміни зовнішнього середовища [2].

Для оцінювання впливу волатильності ринкового середовища на цінову політику підприємств доцільним є використання SWOT-аналізу, який дозволяє визначити сильні та слабкі сторони управлінських рішень, а також можливості й загрози зовнішнього середовища. Проведений SWOT-аналіз показав, що основними перевагами сучасних підходів до управління ціновою політикою є можливість адаптації до ринкових змін, використання інноваційних аналітичних інструментів та орієнтація на стратегічне управління ризиками. (таблиця 1). SWOT-аналіз свідчить, що тема дослідження має високий рівень актуальності та значний практичний потенціал, оскільки сучасні підприємства потребують інструментів адаптації цінової політики до нестабільного ринкового середовища.

Особливого значення в сучасних умовах набуває використання цифрових технологій у системі управління ціноутворенням. Застосування Big Data, Business Intelligence-систем та AI-аналітики дозволяє підприємствам швидше обробляти ринкову інформацію, прогнозувати зміни попиту та формувати більш обґрунтовані цінові рішення.

Таблиця 1 - SWOT-аналіз оцінки впливу волатильності ринкового середовища на цінову політику підприємств

Внутрішнє середовище	
Позитивні фактори (Strengths)	Негативні фактори (Weaknesses)
Комплексне висвітлення взаємозв'язку волатильності ринку та цінової політики; актуальність тематики; можливість міжгалузевого застосування результатів	Високий рівень узагальнення без галузевої деталізації; складність універсалізації методики для різних підприємств
Орієнтація на прикладне використання результатів у системі управління цінами; можливість адаптації до реального бізнес-середовища	Потреба у значному масиві статистичних даних для практичного застосування; обмеженість внутрішньої інформації підприємств
Можливість використання сучасних методів оцінювання ризиків, сценарного аналізу, економіко-математичного моделювання	Складність точного прогнозування поведінки ринку в умовах кризових шоків
Зовнішнє середовище	
Позитивні фактори (Opportunities)	Негативні фактори (Threats)
Зростання попиту на інструменти адаптивного ціноутворення; потреба бізнесу у гнучких цінових стратегіях	Висока непередбачуваність макроекономічної ситуації; різкі зміни попиту та купівельної спроможності
Можливість розвитку нових методик оцінювання волатильності; перспективи подальших досліджень	Висока конкуренція наукових публікацій у сфері стратегічного менеджменту та ціноутворення
Використання Big Data, BI-систем, AI-аналітики для прогнозування цінових рішень	Висока вартість впровадження цифрових систем аналізу для малих і середніх підприємств
Можливість використання результатів у формуванні антикризової політики підприємств	Податкові зміни, валютна нестабільність, регуляторні ризики

Джерело: сформовано автором

Це сприяє підвищенню ефективності управління підприємством і забезпеченню його адаптивності до змін зовнішнього середовища.

Таким чином, управління ціновою політикою підприємств у контексті сучасних ринкових ризиків є важливим елементом забезпечення стабільності та конкурентоспроможності бізнесу.

Список використаних джерел

1. Євтушенко Н.О., Василькова Н.В. Цінова політика підприємства в умовах нестабільності. *Економічний простір*. 2025. № 197. С. 167-173.
2. Кузьменко, А.В., Харченко, В.В. (2017). Ціна як економічна категорія: порядок встановлення та методи ціноутворення в умовах сучасної ринкової економіки. *Економіка і суспільство*. 2017. № 13. С. 547-552.

Інна ТОМАШУК

PhD, докторантка

ORCID: 0000-0001-6847-3136

ННЦ «Інститут аграрної економіки»

ЦИФРОВІЗАЦІЯ АГРОБІЗНЕСУ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

В умовах глобалізації, посилення конкуренції та стрімкого розвитку інформаційних технологій цифровізація стає одним із ключових чинників трансформації сучасного агробізнесу. Впровадження цифрових рішень у діяльність аграрних підприємств сприяє підвищенню ефективності виробничих процесів, оптимізації управлінських рішень, зниженню витрат та покращенню якості продукції. Сучасні цифрові технології, зокрема Big Data, штучний інтелект, GPS-моніторинг, автоматизовані системи управління, дрони та Інтернет речей (IoT), відкривають нові можливості для розвитку аграрного сектору та забезпечення його конкурентоспроможності на внутрішньому і зовнішньому ринках.

Особливої актуальності цифровізація агробізнесу набуває в умовах економічної нестабільності, воєнних викликів та необхідності забезпечення продовольчої безпеки держави. Саме інноваційні цифрові інструменти дозволяють аграрним підприємствам оперативно адаптуватися до змін ринкового середовища, підвищувати продуктивність праці, ефективніше використовувати ресурси та формувати нові конкурентні переваги.

В умовах війни в Україні процес цифровізації агробізнесу стикається з низкою суттєвих проблем, що стримують його повноцінний розвиток та впровадження інновацій. Насамперед, це руйнування інфраструктури, перебої з електропостачанням та зв'язком, що ускладнює використання цифрових технологій у виробничих і управлінських процесах. Значною проблемою залишається також обмежений доступ аграрних підприємств до інвестиційних ресурсів, оскільки значна частина фінансування спрямовується на відновлення та забезпечення базових потреб. Додатково ускладнює ситуацію дефіцит

кваліфікованих кадрів через міграцію населення та мобілізаційні процеси, що знижує рівень цифрової компетентності в аграрному секторі. Водночас підвищуються кіберризики, оскільки аграрні підприємства та державні інформаційні системи стають потенційними цілями кібератак. У сукупності ці фактори уповільнюють впровадження цифрових технологій в агробізнесі та зменшують його конкурентоспроможність на внутрішньому й міжнародному ринках.

Таблиця 1

SWOT-оцінка цифрового розвитку аграрних підприємств

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Підвищення продуктивності та ефективності виробництва	Висока вартість впровадження цифрових технологій
Оптимізація використання ресурсів (землі, води, пального, добрив)	Недостатній рівень цифрової грамотності персоналу
Зменшення виробничих витрат та втрат продукції	Обмежений доступ до сучасної цифрової інфраструктури в сільській місцевості
Можливість оперативного моніторингу та контролю виробничих процесів	Залежність від технічного забезпечення та програмного забезпечення
Підвищення якості управлінських рішень на основі аналітики даних	Недостатність фінансових ресурсів у малих агропідприємств
Формування конкурентних переваг на внутрішньому та зовнішньому ринках	Кіберризики та загрози витоку інформації
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Розвиток точного землеробства та smart-технологій	Швидке моральне старіння цифрових технологій
Залучення інвестицій та міжнародних грантових програм	Нестабільність економічного та політичного середовища
Вихід на нові ринки збуту через цифрові платформи	Висока залежність від іноземного програмного забезпечення та техніки
Інтеграція штучного інтелекту, Big Data та IoT в агровиробництво	Кіберзлочинність та ризики втрати даних
Підвищення екологічності та сталості агровиробництва	Низький рівень державної підтримки цифровізації
Розвиток електронної комерції та цифрового маркетингу	Нерівномірний рівень цифрового розвитку регіонів

Джерело: [1-4]

Цифровізація агробізнесу є важливим інструментом підвищення конкурентоспроможності підприємств, оскільки забезпечує оптимізацію виробничих процесів, ефективніше використання ресурсів та підвищення якості управлінських рішень. Впровадження сучасних цифрових технологій, зокрема систем точного землеробства, аналітики даних, автоматизації та онлайн-платформ збуту, сприяє зниженню витрат і розширенню ринкових можливостей аграрних підприємств. Водночас існують певні виклики, пов'язані з високою вартістю технологій, недостатнім рівнем цифрової підготовки кадрів та обмеженим доступом до інфраструктури. Незважаючи на це, цифрова трансформація агросектору формує нові конкурентні переваги та є ключовим напрямом його подальшого сталого розвитку.

Таблиця 2

Перспективні напрями цифрової трансформації аграрного бізнесу

Напрямок розвитку	Коротка характеристика	Очікуваний результат
<i>Впровадження точного землеробства</i>	Використання GPS, дронів, сенсорів та супутникового моніторингу	Підвищення врожайності та зниження витрат ресурсів
<i>Розвиток Big Data та аналітики</i>	Обробка великих масивів даних для прогнозування врожаю та ризиків	Більш обґрунтовані управлінські рішення
<i>Використання штучного інтелекту</i>	Автоматизація аналізу даних і підтримка прийняття рішень	Підвищення ефективності управління підприємством
<i>Цифрові платформи збуту</i>	Розвиток онлайн-торгівлі агропродукцією	Розширення ринків збуту та збільшення прибутків
<i>Розвиток агро-стартапів</i>	Стимулювання інноваційних рішень у сільському господарстві	Прискорення інноваційного розвитку галузі
<i>Державна підтримка цифровізації</i>	Гранти, програми фінансування та цифрові стратегії	Прискорення впровадження цифрових технологій
<i>Кібербезпека агросектору</i>	Захист інформаційних систем підприємств	Зниження ризиків втрати даних та атак
<i>Розвиток IoT у сільському господарстві</i>	Використання «розумних» датчиків і техніки	Оптимізація виробничих процесів
<i>Екологічна цифровізація</i>	Моніторинг впливу виробництва на довкілля	Підвищення екологічної сталості агробізнесу
<i>Інтеграція в глобальні ринки</i>	Використання цифрових інструментів для експорту	Підвищення міжнародної конкурентоспроможності

Джерело: [1-4]

Список використаних джерел

1. Бурдяк М.І., Томашук І.В. Стратегічні пріоритети впровадження цифрових технологій на аграрних підприємствах. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія: «Економічні науки». 2026. № 1(105). Т. 1. С. 42-54. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2026-1>.

2. Tomashuk I., Mazur K., Aliksieieva O. Diagnosis of the state of innovation support for the sustainable development of the agricultural sector. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2026. Vol. 12. № 2. P. 116-127. DOI: <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2026-12-2-116-127>

3. Коляденко С.В., Дзісь О.В., Гайдей В.Л. Перспективні напрями цифровізації аграрних підприємств у контексті економічної безпеки. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип.59 DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-84>

4. Горобець Н. М., Хомякова Д. О., Стариковська Д. О. Перспективи використання цифрових технологій в діяльності аграрних підприємств. *Ефективна економіка*. 2025. №1. DOI: 10.32702/2307-2105-2021.1.90. URL: <https://dspace.dsau.dp.ua/server/api/core/bitstreams/2e09a764-4e02-4552-98b0-4b762949fe7f/content>

ВИКОРИСТАННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ПРОДУКТІВ У ПІДПРИЄМНИЦЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

У сучасних умовах розвитку економіки поняття інноваційного продукту набуває особливого значення, оскільки інновації забезпечують формування конкурентних переваг підприємств на ринку та сприяють їх довгостроковому розвитку. Інноваційний продукт у цьому контексті виступає не лише як результат науково-технічної діяльності, а як інструмент створення доданої вартості та прибутковості. Науковці зазначають, що використання інноваційних продуктів у підприємницькій діяльності є важливим фактором забезпечення конкурентоспроможності, розширення ринкових можливостей та підвищення ефективності функціонування підприємств [1].

Характерною ознакою інноваційного продукту є наявний рівень ризику, що зумовлений невизначеністю ринкової реакції, складністю технологічної реалізації та значними інвестиційними витратами. Однак успішне впровадження інноваційних продуктів забезпечує підприємству такі стратегічні переваги як: розширення ринків збуту, підвищення ефективності діяльності, зміцнення конкурентних позицій тощо. Особливістю інноваційних продуктів є те, що вони часто створюють нові ринки або змінюють існуючі, що потребує від підприємства активної роботи з потенційними споживачами та формування їх обізнаності щодо переваг нової продукції.

Виробництво інноваційної продукції передбачає не лише запуск нового продукту, а й створення передумов для його стабільного, відтворюваного та економічно доцільного виготовлення. Це означає необхідність оцінювання технологічної готовності підприємства, рівня забезпеченості ресурсами, можливостей адаптації обладнання, а також сформованості внутрішніх механізмів контролю якості. У багатьох випадках саме недостатня увага до цих чинників призводить до зростання собівартості продукції, затримки термінів виходу на ринок і втрати конкурентних переваг.

Не менш важливим є й те, що в умовах високої мінливості зовнішнього середовища підприємства змушені діяти в ситуації невизначеності, коли попит на інноваційний продукт, реакція споживачів і економічний ефект від його впровадження не завжди можуть бути точно спрогнозовані. У зв'язку з цим етап освоєння виробництва потребує застосування гнучких управлінських підходів, поетапного планування та постійного моніторингу результатів. Саме здатність підприємства адаптуватися до змін і швидко коригувати виробничі процеси стає важливою умовою успішної комерціалізації інновацій.

Дослідження особливостей впровадження інноваційних продуктів має істотне практичне значення для розвитку підприємництва, оскільки дозволяє виявити основні бар'єри, що стримують перехід від інноваційної ідеї до серійного випуску. Розуміння цих бар'єрів створює підґрунтя для формування

ефективних механізмів державної, галузевої та корпоративної підтримки інноваційної діяльності, а також сприяє підвищенню інвестиційної привабливості підприємств. Водночас це дає змогу більш обґрунтовано підходити до планування інноваційних проєктів, зменшувати ризики та забезпечувати раціональне використання ресурсів.

Важливим фактором є використання інновацій для підвищення внутрішньої ефективності підприємства. Інноваційні продукти можуть впроваджуватися не лише для продажу, але й для оптимізації власних виробничих процесів, зниження витрат, підвищення продуктивності праці та якості продукції. У цьому випадку інновація виступає як інструмент удосконалення бізнес-процесів і забезпечення загальної ефективності в діяльності підприємства. Наприклад, у сільському господарстві підприємства активно використовують мікробні біодобрива та препарати на основі бактерій для підвищення врожайності та покращення якості ґрунтів. Такі інноваційні продукти дозволяють зменшити витрати на мінеральні добрива, підвищити екологічність виробництва та забезпечити стабільність аграрного бізнесу.

Інноваційні продукти часто стають основою для розвитку стартапів, які орієнтуються на вузькі сегменти ринку або пропонують принципово нові рішення. У цьому випадку підприємницька діяльність будується навколо інновації як основного активу, що визначає цінність компанії та її ринкову позицію. Особливу роль відіграє використання інновацій у високотехнологічних галузях, зокрема у біотехнології та мікробіології. Тут інноваційні продукти можуть мати широке застосування – від фармацевтичних препаратів до екологічних технологій очищення довкілля. Водночас їх впровадження у підприємницьку діяльність вимагає дотримання регуляторних вимог, проведення сертифікації та забезпечення високого рівня якості продукції. Підприємства, що займаються виробництвом пробіотиків або мікробіологічних препаратів для тваринництва, формують конкурентні переваги за рахунок інноваційності продукції, її екологічності та ефективності. Такі продукти користуються зростаючим попитом на ринку, що створює можливості для розширення бізнесу та виходу на міжнародні ринки. Крім того, інноваційні продукти можуть бути використані як засіб диверсифікації діяльності підприємства. Впровадження нових продуктів дозволяє зменшити залежність від традиційних ринків, знизити ризики та забезпечити стабільність доходів. Це особливо важливо в умовах економічної нестабільності, коли підприємства змушені шукати нові джерела прибутку.

Виготовлення інноваційних продуктів супроводжується значним рівнем невизначеності, що зумовлює необхідність застосування ефективних методів управління ризиками. Одним з важливих методів зниження ризиків є поетапне впровадження інноваційного продукту. Замість одночасного запуску повномасштабного виробництва підприємства використовують підхід, який передбачає послідовний перехід від лабораторних досліджень до експериментального виробництва, а згодом – до пілотного і серійного випуску, що відповідає сучасним моделям поетапного масштабування інноваційних технологій. Такий підхід дозволяє виявити потенційні проблеми на ранніх

стадіях, скоригувати технологічні параметри та зменшити ймовірність значних фінансових втрат. Невдачі у нарощуванні виробництва частково пояснюються динамікою та складністю системи нарощування виробництва [2]. Фінансове планування та створення резервів дозволять підприємству компенсувати можливі втрати на початкових етапах освоєння виробництва інноваційних продуктів. Це включає розроблення сценаріїв розвитку подій, оцінку чутливості проекту до змін головних параметрів та формування фінансових стратегій, спрямованих на забезпечення стабільності в діяльності.

Ефективне освоєння виробництва інноваційних продуктів неможливе без застосування сучасних інструментів управління інноваціями, оскільки саме вони забезпечують системність, контрольованість і керованість усіх етапів переходу від ідеї до серійного випуску. Умови високої невизначеності, значних витрат і технологічної складності потребують не інтуїтивного, а структурованого управлінського підходу, що поєднує стратегічне планування, моніторинг результатів і оперативне коригування рішень.

Визначальним інструментом є також система контролю якості та стандартизації. Для інноваційних продуктів, особливо у біотехнологічній сфері, якість є не лише споживчою характеристикою, а й критерієм технологічної придатності продукту до масового виробництва. Впровадження стандартів, регламентів, протоколів перевірки та процедур верифікації дозволяє забезпечити відтворюваність результатів і стабільність виробничого процесу. Саме стандартизація створює основу для того, щоб інноваційний продукт був не випадковим результатом досліду, а керованим і відтворюваним виробничим рішенням. Підприємство, яке розробляє мікробний препарат для аграрного застосування, може залучати наукову лабораторію для перевірки активності штамів, а виробничий майданчик – для адаптації технології до промислових умов. Така модель співпраці скорочує ризики і прискорює вихід продукту на ринок.

Освоєння виробництва інноваційних продуктів є складним багатофакторним процесом, що потребує комплексного підходу до управління технологічними, економічними та організаційними чинниками. Саме ефективність реалізації цього етапу визначає можливість перетворення інноваційної ідеї у конкурентоспроможний інноваційний продукт та забезпечить підприємству перспективний розвиток на ринку.

Список використаних джерел

1. Agazu B. G., Kero C. A. Innovation strategy and firm competitiveness: a systematic literature review. *Journal of Innovation and Entrepreneurship (online)*. 2024. DOI: <https://doi.org/10.1186/s13731-024-00381-9>.
2. Furrer T. et al. New scale-up technologies for multipurpose pharmaceutical production plants. *Organic Process Research & Development (online)*. 2023. DOI: <https://doi.org/10.1021/acs.oprd.3c00124>.

ВИКОРИСТАННЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ

Ефективність будь-якої управлінської технології значною мірою залежить від якості інформаційного забезпечення, оскільки своєчасна та достовірна економічна інформація, поряд із матеріальними, трудовими й фінансовими ресурсами, є однією з ключових передумов успішної діяльності підприємства. Використання сучасних інформаційних систем і технологій у сфері управління дає змогу оперативно забезпечувати підприємство необхідною економічною інформацією, а також удосконалювати процеси її обробки та систематизації.

Поняття «інформаційні технології» охоплює сукупність методів, засобів і систем, призначених для створення, збору, передачі, обробки, зберігання, поширення та використання інформаційних ресурсів, а також для розроблення інструментів і технологій інформаційної індустрії. Оскільки інформаційні технології застосовуються практично в усіх сферах діяльності людини, де інформація трансформується у дані, знання, програмні продукти та технологічні інновації, вони стали невід'ємною складовою сучасного суспільства.

У зв'язку з цим ІТ доцільно розглядати як ефективний інструмент забезпечення розвитку економіки та бізнесу. Сучасні тенденції інформаційного суспільства зумовлюють активне впровадження інформаційних технологій у діяльність органів управління та суб'єктів господарювання. Їх використання сприяє модернізації інформаційно-телекомунікаційних систем, скороченню управлінських витрат, удосконаленню взаємодії між економічними суб'єктами та розширенню доступу до інформаційних ресурсів.

Крім того, інформаційні технології суттєво змінюють можливості отримання, зберігання й поширення інформації, підвищуючи ефективність економічних зв'язків між учасниками ринку. Поява та широке впровадження електронно-обчислювальних машин і периферійного обладнання започаткували еру комп'ютерних інформаційних технологій, які також називають сучасними або безпаперовими. Основними принципами нових інформаційних технологій є інтегрованість, гнучкість та інформативність.

Інформаційні системи зазнають суттєвих змін упродовж усього періоду свого розвитку, а їх еволюція нерозривно пов'язана з удосконаленням інформаційних технологій і появою нових моделей корпоративного бізнесу. Важливим поштовхом для розвитку інформаційних технологій стало впровадження персональних комп'ютерів, що забезпечило швидкий і надійний зв'язок між елементами інформаційних систем та створило умови для переходу до нових методів управління підприємством.

Сучасні інформаційні системи мають відповідати таким критеріям, як економічність обладнання та програмного забезпечення, простота використання, гнучкість, надійний захист даних і сумісність із наявними технічними та програмними ресурсами[1]. Вони забезпечують створення єдиного інформаційного середовища, основою якого є інтегровані комп'ютерні мережі та системи зв'язку. Це дає змогу координувати як технологічні процеси, так і управлінську діяльність підприємства.

Інформаційний процес управління реалізується через виконання чітко визначеної сукупності процедур, спрямованих на перетворення вихідної інформації на результативну. Саме послідовність цих процедур, а також методи й способи їх реалізації формують основу інформаційної технології.

Сучасні підприємства стикаються з низкою складних викликів, серед яких посилення конкуренції, швидкі зміни ринкового середовища, зростання вимог споживачів, а також необхідність ефективного управління ресурсами та забезпечення сталого розвитку. У таких умовах роль інформаційних технологій в управлінні підприємством набуває особливого значення.

Однією з провідних тенденцій розвитку сучасного бізнесу є цифрова трансформація, що передбачає інтеграцію інформаційних технологій у всі сфери діяльності підприємства. Вона відкриває нові можливості для оптимізації бізнес-процесів, підвищення ефективності та оперативності виконання завдань, а також зниження витрат і ризиків.

ІТ-технології дають змогу підприємствам збирати, аналізувати та використовувати значні обсяги даних для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Аналітика даних сприяє виявленню тенденцій розвитку, прогнозуванню майбутніх подій та формуванню ефективних стратегій діяльності. Водночас інноваційні ІТ-рішення, зокрема штучний інтелект, Інтернет речей, блокчейн та інші сучасні технології, забезпечують створення нових продуктів і послуг, підвищення якості обслуговування клієнтів, впровадження персоналізованих підходів та формування конкурентних переваг на ринку [2].

Таким чином, у сучасних умовах інформаційні технології є необхідним інструментом ефективного управління підприємством. Вони дозволяють оперативно реагувати на зміни ринкового середовища, адаптуватися до нових умов функціонування та забезпечувати стабільний розвиток організації.

ІТ-технології також виступають важливим об'єктом управління на підприємстві, оскільки мають суттєвий вплив на різні аспекти діяльності організації та визначають ефективність її функціонування. ІТ-технології стали невід'ємною складовою сучасного бізнесу, а їх значення для підвищення ефективності та конкурентоспроможності підприємства важко переоцінити. Використання інформаційних технологій впливає на різні аспекти діяльності організації та сприяє вдосконаленню управлінських процесів.

Однією з головних переваг ІТ-технологій є можливість автоматизації та оптимізації бізнес-процесів. Зокрема, застосування спеціалізованого програмного забезпечення дозволяє автоматизувати обробку замовлень, що скорочує час їх виконання та зменшує кількість помилок.

Крім того, інформаційні технології сприяють підвищенню ефективності використання ресурсів підприємства. Наприклад, впровадження систем управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM) дає змогу оптимізувати роботу з клієнтами, підвищити рівень їх задоволеності та збільшити обсяги продажів. Збір, аналіз та інтерпретація даних сьогодні є ключовими елементами прийняття стратегічних і тактичних управлінських рішень. Аналіз інформації про споживачів дозволяє підприємству краще розуміти їхні потреби та вподобання, що сприяє більш ефективному плануванню маркетингових кампаній і розробленню нових продуктів та послуг.

Крім цього, ефективне використання ІТ-технологій допомагає підприємству формувати конкурентні переваги шляхом впровадження інноваційних продуктів, послуг або бізнес-процесів [3]. Отже, інформаційні технології є важливим об'єктом управління сучасного підприємства, оскільки вони забезпечують підвищення ефективності діяльності, покращення комунікації, оптимізацію ресурсів та формування конкурентних переваг.

Структура інформаційної системи та її функціональне призначення повинні відповідати цілям і потребам конкретної організації. Водночас процес упровадження нових інформаційних технологій має враховувати високу швидкість їх оновлення та появу нових версій і рішень. Ігнорування цього чинника може призвести до швидкого морального старіння технології та необхідності її модернізації.

Основним завданням інформаційної системи підприємства є узгодження всіх внутрішніх процесів із стратегічними цілями організації. Для ефективного виконання поставлених завдань діяльність підприємства повинна здійснюватися в межах єдиного інформаційного простору. Саме за таких умов рівень інформаційного забезпечення організації безпосередньо впливає на ефективність її функціонування та конкурентоспроможність.

Процес становлення інформаційного суспільства та стрімкий розвиток інформаційних технологій зумовили активне впровадження різноманітних ІТ-рішень у діяльність суб'єктів господарювання. У сучасних умовах ефективність функціонування підприємства та його конкурентоспроможність значною мірою залежать від рівня інформаційного забезпечення.

Список використаних джерел

1. Пурій Г. М. Інформаційні системи і технології в управлінні діяльністю підприємства. *Ефективна економіка*. 2019. № 6. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7127> (дата звернення: 22.05.2026). DOI: [10.32702/2307-2105-2019.6.56](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.6.56)
2. Шпак Ю.Н., Андрухів І.Т. ІТ-технології як об'єкти управління на підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2024. №63. <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4065/3993>
3. Яровий, Костянтин Олександрович, et al. «Інформаційні системи і технології як невід'ємна частина в управлінні підприємством». *Інноваційна економіка*, вип. 7-8, Квітень 2022, с. 119-23, <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2021.7-8.16>.

Андрій-Володимир МІДИК

к.т.н.

ORCID: 0000-0002-5345-8686

Львівський державний університет внутрішніх справ

Ольга ЛІСА

к.т.н., доцент

ORCID: 0000-0003- 3623-2375

Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій ім.С.З.Гжицького

ВИКОРИСТАННЯ НЕЙРОМЕРЕЖЕВИХ МОДЕЛЕЙ ДЛЯ АНАЛІЗУ ПОВЕДІНКИ СПОЖИВАЧІВ

Підприємства функціонують у середовищі, де обсяги інформації про споживачів постійно зростають. Взаємодія клієнтів із вебресурсами, мобільними додатками, електронними платформами, соціальними мережами та системами електронної комерції супроводжується формуванням значної кількості цифрових даних. Для підприємств така інформація є важливим джерелом відомостей про потреби, поведінкові особливості та фактори, які впливають на прийняття рішень щодо придбання товарів чи послуг. Водночас традиційні методи аналізу часто виявляються недостатньо ефективними для роботи з великими та складними масивами інформації. У зв'язку з цим дедалі більшого поширення набувають нейромережеві моделі, які дозволяють виявляти приховані закономірності у поведінці споживачів [1].

Поведінка споживачів являє собою сукупність дій, рішень та факторів, які визначають процес вибору, придбання та використання товарів або послуг. На практиці на поведінку клієнтів впливають економічні, соціальні, психологічні та індивідуальні чинники. Наприклад, рішення про придбання товару може залежати не лише від його вартості чи технічних характеристик, але також від попереднього досвіду користувача, рекомендацій інших осіб, рекламного впливу та особистих уподобань.

Аналіз такої поведінки створює складне завдання через значну кількість взаємопов'язаних параметрів. У традиційних підходах для дослідження використовуються статистичні методи, які дозволяють знаходити певні залежності між показниками. Однак при збільшенні кількості змінних або при наявності нелінійних взаємозв'язків ефективність класичних методів може знижуватися. Саме в таких випадках використовуються нейромережеві моделі.

Нейронні мережі є математичними моделями, принцип роботи яких частково базується на механізмах функціонування біологічної нервової системи. Вони складаються із взаємопов'язаних обчислювальних елементів – штучних нейронів, які обробляють вхідну інформацію та передають результати на наступні рівні системи [2].

Загальна структура нейронної мережі зазвичай включає три основні компоненти: вхідний шар, приховані шари та вихідний шар [3]. Вхідний шар отримує дані про об'єкт дослідження, приховані шари здійснюють аналіз

інформації та виявляють закономірності, а вихідний шар формує результат роботи моделі.

Наприклад, для аналізу поведінки клієнтів підприємство може використовувати такі вхідні параметри:

- вік споживача;
- частоту здійснення покупок;
- середню суму замовлень;
- категорії придбаних товарів;
- активність на вебресурсах;
- тривалість взаємодії з продуктом;
- історію попередніх замовлень.

Під час навчання нейромережі система отримує значний обсяг історичних даних та поступово визначає закономірності між вхідними параметрами й кінцевими результатами. Іншими словами, модель не працює за жорстко визначеними правилами, а формує власну внутрішню структуру залежностей на основі аналізу інформації.

Практичне використання нейромережевих моделей у дослідженні поведінки споживачів реалізується у декількох основних напрямках. Одним із найбільш поширених є прогнозування споживчого попиту. Використовуючи історичні дані про покупки та поведінку клієнтів, система може прогнозувати майбутню зацікавленість певними товарами або послугами. Це дозволяє підприємствам оптимізувати запаси продукції та підвищувати ефективність логістичних процесів.

Іншим важливим напрямом є сегментація клієнтів. Традиційно поділ споживачів здійснювався за окремими параметрами, наприклад віком або рівнем доходу. Нейромережеві моделі дозволяють виконувати більш складний аналіз, враховуючи одночасно велику кількість характеристик. У результаті система може визначати групи клієнтів зі схожими поведінковими особливостями.

Окреме практичне значення мають рекомендаційні системи, які широко використовуються у сфері електронної комерції. Принцип їх роботи полягає в аналізі попередніх дій користувача та прогнозуванні його майбутніх інтересів. Наприклад, якщо споживач регулярно переглядає певну категорію товарів або здійснює подібні покупки, система може запропонувати продукти, які з високою ймовірністю зацікавлять користувача.

Крім цього, нейромережеві алгоритми можуть використовуватися для аналізу текстової інформації. Підприємства отримують значні обсяги відгуків клієнтів, повідомлень у соціальних мережах та коментарів користувачів. Методи обробки природної мови дозволяють визначати емоційне забарвлення повідомлень, виявляти проблемні аспекти продуктів та оцінювати загальне ставлення споживачів до товарів або послуг.

Разом із перевагами використання нейромережевих моделей існують певні труднощі їх впровадження. Насамперед ефективність таких систем безпосередньо залежить від якості даних. Неповні, помилкові або недостатні

набори інформації можуть суттєво впливати на точність результатів. Крім того, складні нейромережеві структури потребують значних обчислювальних ресурсів та висококваліфікованих спеціалістів для їх розроблення й налаштування.

Отже, використання нейромережевих моделей для аналізу поведінки споживачів є перспективним напрямом розвитку сучасних підприємств у цифровому середовищі. Використання інтелектуальних алгоритмів дозволяє більш глибоко досліджувати потреби клієнтів, підвищувати точність прогнозування та забезпечувати персоналізацію взаємодії зі споживачами. Подальший розвиток технологій штучного інтелекту та машинного навчання створюватиме нові можливості для вдосконалення бізнес-процесів підприємств і формування ефективних стратегій розвитку.

Список використаних джерел

1. Russell S., Norvig P. *Artificial Intelligence: A Modern Approach*. 4th ed. Hoboken : Pearson, 2021. 1232 p.
2. Géron A. *Hands-On Machine Learning with Scikit-Learn, Keras and TensorFlow*. 3rd ed. Sebastopol : O'Reilly Media, 2022. 856 p.
3. Wedel M., Kannan P. Marketing Analytics for Data-Rich Environments // *Journal of Marketing*. 2016. Vol. 80, No. 6. P. 97–121.

Валентин СМОЛІНСЬКИЙ

к.е.н., доцент

ORCID: 0000-0002-5482-8263

Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького

ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ У ПІДПРИЄМНИЦТВІ: ВІД ЦИФРОВОЇ РИТОРИКИ ДО КОНКРЕТНИХ БІЗНЕС-РЕЗУЛЬТАТІВ

Штучний інтелект остаточно трансформувався з теоретичного концепту майбутнього у прикладну технологію, яка безпосередньо реконструює сучасний бізнес-ландшафт. Швидкість цієї еволюції настільки висока, що аналітичні дані річної давнини сприймаються сьогодні як історичний артефакт. Згідно зі звітами Eurostat за грудень 2025 року, кожне п'яте європейське підприємство з чисельністю персоналу понад десять осіб інтегрувало у свої процеси бодай одне рішення на базі штучного інтелекту. Цей показник сягнув позначки у 20 %, що майже в 2,5 раза перевищує рівень 2023 року, коли він становив 8,1 % [1]. Річний приріст склав рекордні 6,5 відсоткового пункту за весь період спостережень. Україна, попри значний ІТ-потенціал, демонструє стриманішу динаміку серед представників малого та середнього бізнесу, що перетворює європейські темпи впровадження на критичний орієнтир для вітчизняного ринку [2].

Масштабне дослідження McKinsey «State of AI 2025» підтверджує глобальність тренду, вказуючи на те, що близько 88 % організацій у 105 країнах світу систематично застосовують штучний інтелект (ШІ) у межах хоча б однієї

бізнес-функції [3]. Водночас глибинний аналіз виявляє суттєвий розрив між формальним використанням та реальним фінансовим успіхом. Лише третина компаній зуміла вийти за межі експериментальних пілотів, а статус високої ефективності (AI high performers) здобули лише 6 % суб'єктів. Фундаментальна різниця між лідерами та рештою гравців полягає у стратегічному підході, оскільки успішні компанії не просто додають алгоритми до наявних схем, а здійснюють повну організаційну перебудову, адаптуючи бізнес-процеси під можливості машинного розуму.

Новим етапом трансформації у 2025 році став перехід до автономних ШІ-агентів (AI Agents). На відміну від стандартних чат-ботів, такі агенти здатні самостійно виконувати багатоетапні ланцюжки задач без втручання людини. Інтеграція подібних рішень у логістику дозволяє досягти окупності інвестицій (ROI) на рівні 240 % протягом перших трьох кварталів експлуатації. Це зумовлено здатністю агентів працювати в режимі 24/7 із нульовою вартістю понаднормових годин, що особливо важливо для компаній на міжнародних ринках. Паралельно розвивається тренд на використання «малих мовних моделей» (SLM), які потребують у десятки разів менше енергії, зберігаючи при цьому високу точність у вузькопрофільних задачах, таких як юридичний аудит чи технічна підтримка.

Практична цінність ШІ найбільш чітко простежується в операційному менеджменті. Зокрема, моделі машинного навчання для прогнозування попиту дозволяють ритейлерам оптимізувати складські запаси, знижуючи рівень надлишків на 18-27 % та запобігаючи дефіциту товарів у 14 % випадків. Ефективність алгоритму тут базується не на інтелектуальній перевазі над людиною, а на значно вищій пропускну здатності обробки даних. Спроможність системи одночасно враховувати локальні події, погодні коливання та коливання цін конкурентів у режимі реального часу є фізично недосяжною для менеджера. Аналогічно в IT-секторі використання AI-інструментів дозволяє скорочувати витрати на 10-20 %, тоді як у маркетингу понад 10 % компаній фіксують пряме зростання виручки завдяки персоналізації продажів.

Високий рівень рентабельності ШІ спостерігається і в автоматизації адміністративної рутини. Обробка первинної документації, включаючи рахунки та договори, зазвичай поглинає до половини робочого часу офісного персоналу. Сучасні системи інтелектуальної обробки документів (IDP) на базі мовних моделей здатні прискорити ці операції в декілька разів при збереженні точності на рівні 97 %. Для невеликого підприємства це практично означає вивільнення ресурсу кількох штатних одиниць без залучення нових працівників. Прикметно, що серед малого бізнесу США рівень використання генеративного ШІ у 2025 році зріс до 58 %, що стало найшвидшим поширенням нової технології в історії спостережень Торгової палати.

Попри загальний оптимізм, статистика впровадження приховує значну нерівномірність економічного ефекту. Лише близько 39% організацій змогли зафіксувати позитивні зміни показника ЕВІТ (прибуток до сплати відсотків та податків) від використання ШІ. Більшість компаній потрапляють у «пілотного чистилища», коли проєкти не отримують масштабування через низьку якість

даних, застарілість корпоративної культури чи відсутність метрик результативності. Для українського сегмента ця ситуація ускладнюється кадровим голодом, адже майже дві третини керівників відчують брак фахівців для підтримки AI-рішень, а також існуючим міфом про надмірно високу вартість входу в технологію. Додатковим чинником, що впливає на бізнес-результати у 2026 році, є підготовка корпоративних даних. Підприємства, які інвестували у створення структурованих дата-озер, демонструють на 42 % вищу точність прогнозів порівняно з тими, хто впроваджує ШІ на непідготовлених масивах. Також актуальним стає питання екологічної звітності (ESG), оскільки використання енергоефективних моделей стає обов'язковою вимогою для виходу на ринки ЄС. Оптимальна стратегія старту зазвичай полягає в аудиті найбільш витратних процесів та реалізації короткострокового 60-денного пілоту. Такий підхід мінімізує опір до змін та дозволяє формувати культуру управління на основі об'єктивних даних. Оскільки більшість сучасних інструментів доступні за хмарною моделлю SaaS, вартість початкового етапу зазвичай є цілком прийнятною для малого бізнесу.

Проте прискорена трансформація створює і нові виклики. Зокрема, виникає ризик залежності від конкретних хмарних провайдерів та проблема непрозорості алгоритмів, що може ускладнити звітність перед регуляторами. Окремої уваги заслуговує загроза атрофії професійних навичок персоналу через надмірну автоматизацію. Також посилюється регуляторний тиск: протягом 2025 року сукупний обсяг глобальних штрафів за порушення у сфері використання ШІ зріс у сім разів порівняно з 2023 роком, сягнувши 2,1 млрд доларів [3]. Ефективне управління цими ризиками можливе лише за умови їх превентивного включення до загальної стратегії розвитку.

Підсумовуючи, можна констатувати, що штучний перейшов зі стадії технологічного експерименту до стадії операційної необхідності. Ключовим питанням для бізнесу відтепер є не чи варто впроваджувати, а як забезпечити реальну окупність і уникнути зависання на рівні пілотних проєктів без масштабування. Для українських підприємств, які ще зберігають можливість скорочення технологічного розриву, вирішальним ресурсом залишається не капітал, а час і саме він сьогодні стає найдефіцитнішим активом цифрової трансформації.

Список використаних джерел

1. Eurostat. Use of artificial intelligence in enterprises, 2025. URL: https://ec.europa.eu/eurostat/statisticsexplained/index.php?title=Use_of_artificial_intelligence_in_enterprises (дата звернення: 05.05.2026).
2. Cvetko J. AI Diffusion Report: Mapping global AI adoption and innovation / Microsoft AI Economy Institute. Microsoft Corp., 2025. URL: <https://news.microsoft.com/source/emea/features/ai-diffusion-report-mapping-globalai-adoption-and-innovation/> (дата звернення: 07.05.2026).
3. The state of AI in 2025: Agents, innovation, and transformation / McKinsey & Company. McKinsey QuantumBlack, 2025. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/quantumblack/our-insights/the-state-of-ai> (дата звернення: 10.05.2026).

СИСТЕМА РОБОТИ З КЛІЄНТАМИ TOYOTA ЯК ОСНОВА СУЧАСНИХ ТЕХНОЛОГІЙ ПРОДАЖУ В АВТОМОБІЛЬНОМУ БІЗНЕСІ

У сучасних умовах розвитку автомобільного ринку посилення конкуренції між виробниками та дилерськими мережами актуалізує необхідність впровадження ефективних систем взаємодії з клієнтами. Технології продажу автомобілів поступово трансформуються від традиційних моделей реалізації продукції до комплексних систем формування довгострокових партнерських відносин із споживачами. У цьому контексті особливого значення набуває досвід Toyota Motor Corporation, яка сформувала одну з найбільш результативних моделей клієнтоорієнтованого автомобільного бізнесу у світі.

Система роботи з клієнтами Toyota Motor Corporation базується на поєднанні організаційних, інформаційних та сервісних технологій, спрямованих на забезпечення високого рівня задоволеності споживачів. Основою такої моделі є концепція довгострокової цінності клієнта, відповідно до якої продаж автомобіля розглядається не як завершення взаємодії, а як початок тривалого сервісного партнерства. Саме тому важливу роль у діяльності компанії відіграють післяпродажне обслуговування, система гарантійної підтримки, цифрові комунікаційні сервіси та індивідуалізація роботи з клієнтами.

Одним із ключових елементів системи продажу є використання сучасних CRM-технологій, які забезпечують накопичення, аналіз та систематизацію інформації про потреби й поведінкові характеристики споживачів. Використання цифрових інструментів дозволяє дилерським центрам прогнозувати попит, формувати персоналізовані пропозиції та підтримувати постійний зв'язок із клієнтами. Такий підхід сприяє підвищенню ефективності маркетингових комунікацій та забезпечує формування стабільної клієнтської бази.

Важливим напрямом розвитку технологій продажу є цифровізація процесу взаємодії зі споживачем. У сучасних умовах потенційний покупець автомобіля значну частину інформації отримує через електронні ресурси, мобільні додатки та онлайн-платформи. У зв'язку з цим система роботи з клієнтами Toyota Motor Corporation активно інтегрує цифрові бізнес-технології, зокрема онлайн-конфігуратори автомобілів, електронний запис на тест-драйв, дистанційне консультування та електронні сервіси післяпродажного супроводу. Такі інструменти забезпечують підвищення доступності послуг та формують позитивний клієнтський досвід.

Особливе значення у технологіях продажу має сервісна складова. Для сучасного автомобільного бізнесу важливим є не лише технічний рівень транспортного засобу, а й якість комунікації між компанією та клієнтом. У системі Toyota Motor Corporation значна увага приділяється стандартам

обслуговування, професійній підготовці персоналу та формуванню корпоративної культури сервісної взаємодії. Працівники дилерських центрів повинні володіти не лише технічними знаннями, а й навичками комунікації, психології продажу та управління клієнтською лояльністю.

Сучасні технології продажу автомобілів також передбачають розвиток програм лояльності та індивідуалізованих сервісів. Для утримання клієнтів використовуються спеціальні фінансові пропозиції, бонусні програми, гнучкі умови технічного обслуговування та інформаційна підтримка власників автомобілів. Такі механізми сприяють формуванню позитивного іміджу бренду та підвищенню рівня довіри споживачів.

В умовах трансформації автомобільного ринку важливого значення набуває інтеграція екологічних та інноваційних підходів у систему взаємодії з клієнтами. Компанія Toyota Motor Corporation активно розвиває напрям електромобільності, гібридних технологій та цифрових сервісів управління транспортними засобами. Це формує новий рівень комунікації зі споживачами, орієнтований на технологічність, екологічну відповідальність та комфорт користування автомобілем.

Отже, система роботи з клієнтами Toyota Motor Corporation є прикладом ефективного поєднання сучасних бізнес-технологій, цифрових інструментів та сервісної взаємодії у сфері автомобільного бізнесу. Її використання забезпечує підвищення конкурентоспроможності компанії, формування довгострокової клієнтської лояльності та адаптацію до сучасних тенденцій розвитку автомобільного ринку. Досвід Toyota може бути корисним для вдосконалення систем продажу та клієнтського сервісу вітчизняних підприємств автомобільного транспорту в умовах цифровізації економіки та посилення ринкової конкуренції.

Список використаних джерел

1. Тойота в Україні: Офіційний імпортер та дистриб'ютор Toyota і Lexus. – URL: <https://www.toyota.ua/toyota-in-ukraine>
2. Губені М. Ю. Розвиток системи менеджменту у автомобільному сервісі: приклад Тойоти // Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку. Мат. міжнар. студ. наук. конф., ЛНАУ, 2019

Юрій ЧУПІЛЬ

аспірант

ORCID: 0009-0001-9681-9082

Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С. Гжицького

РОЗВИТОК КЛІЄНТООРІЄНТОВАНИХ БІЗНЕС-ТЕХНОЛОГІЙ ЛАБОРАТОРНИХ МЕРЕЖ

Сучасні умови розвитку підприємництва характеризуються посиленням конкуренції, активізацією цифрових трансформацій та зміною поведінкових моделей споживачів. У таких умовах важливого значення набуває формування

клієнтоорієнтованих бізнес-технологій, які забезпечують не лише якісне надання послуг, а й створення довготривалих партнерських взаємовідносин із клієнтами. Особливо актуальним це питання є для лабораторних мереж, діяльність яких безпосередньо пов'язана із забезпеченням населення медичними, діагностичними та консультативними послугами.

Лабораторні мережі в сучасному бізнес-середовищі функціонують не лише як медичні структури, а і як суб'єкти підприємницької діяльності, що змушені постійно адаптуватися до змін ринку послуг, технологічних інновацій та потреб споживачів. Відповідно, розвиток клієнтоорієнтованих бізнес-технологій стає одним із ключових чинників забезпечення конкурентоспроможності, розширення ринкової присутності та підвищення рівня довіри населення.

Клієнтоорієнтовані бізнес-технології лабораторних мереж доцільно розглядати як систему організаційних, інформаційних, цифрових та комунікаційних рішень, спрямованих на формування позитивного клієнтського досвіду. До таких технологій належать автоматизовані реєстрації, цифрові сервіси отримання результатів аналізів, CRM-системи управління взаємовідносинами з клієнтами, персоналізовані програми комунікації.

Одним із ключових напрямів розвитку клієнто орієнтованості є цифровізація сервісної взаємодії. Використання електронних платформ дозволяє лабораторним мережам оптимізувати процес обслуговування клієнтів, скоротити часові витрати та підвищити доступність послуг для населення. Важливе значення має також інтеграція цифрових сервісів із мобільними технологіями, що забезпечує оперативне взаємодію із клієнтами.

Суттєвим елементом клієнтської політики лабораторних мереж є персоналізація послуг. Сучасний споживач очікує не лише якісного медичного сервісу, а й індивідуального підходу, швидкої комунікації та комфортних умов обслуговування. У зв'язку з цим лабораторні мережі активно використовують інструменти аналізу клієнтської поведінки, сегментацію споживачів та формування спеціалізованих пакетів послуг для різних категорій населення.

Водночас розвиток клієнтоорієнтованих бізнес-технологій потребує належного кадрового забезпечення. Працівники лабораторних мереж повинні володіти не лише професійними компетентностями, а й навичками комунікації, сервісної взаємодії та цифрової грамотності. Формування позитивної корпоративної культури, орієнтованої на потреби клієнта, стає важливою складовою ефективного функціонування лабораторного бізнесу.

Особливого значення розвиток клієнтоорієнтованих бізнес-технологій набуває у територіальних громадах, де лабораторні мережі часто виконують не лише комерційну, а й соціальну функцію. Забезпечення доступності діагностичних послуг, організація пунктів забору аналізів, співпраця із закладами охорони здоров'я та органами місцевого самоврядування сприяють підвищенню рівня медичного обслуговування населення.

Важливою складовою розвитку клієнтоорієнтованих бізнес-технологій лабораторних мереж в сучасних умовах є формування адаптивних моделей взаємодії з особливими категоріями клієнтів, зокрема ветеранами бойових дій та цивільними особами, які постраждали внаслідок воєнних дій. Для таких

категорій населення характерними є підвищена потреба у доступності медичних послуг, оперативності обслуговування, психологічно комфортній комунікації та індивідуальному підході. У зв'язку з цим лабораторні мережі впроваджують спеціалізовані бізнес-технології сервісної підтримки: пріоритетний запис на обстеження, електронний супровід клієнта, мобільні послуги забору аналізів, системи дистанційного консультування та програми соціальної лояльності. Водночас особливого значення набуває підготовка персоналу до етичної та психологічно коректної взаємодії з клієнтами, які мають травматичний досвід. Такий підхід сприяє не лише підвищенню якості обслуговування, а й формуванню соціально відповідальної моделі підприємницької діяльності лабораторних мереж у територіальних громадах.

Отже, розвиток клієнтоорієнтованих бізнес-технологій лабораторних мереж є важливою складовою сучасного підприємницького середовища. Їх використання сприяє підвищенню якості сервісу, зміцненню конкурентних позицій, розширенню клієнтської бази та формуванню довгострокових взаємовідносин із споживачами. В умовах цифровізації економіки та трансформації ринку послуг саме клієнтоорієнтованість стає одним із ключових чинників ефективного розвитку лабораторних мереж та їх інтеграції у соціально-економічний простір територіальних громад.

Список використаних джерел

1. Organisation for Economic Co-operation and Development. Health at a Glance 2025: OECD Indicators. Paris : OECD Publishing, 2025. 230 p.

Віктор СОЛТИС

аспірант

ORCID: 0009-0004-9978-1261

*Львівський національний університет ветеринарної
медицини та біотехнологій імені С. Гжицького*

БІЗНЕС-ТЕХНОЛОГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦТВА В ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАДАХ

Сучасний етап соціально-економічного розвитку України відбувається в умовах значних економічних, організаційних та безпекових випробувань, обумовлених воєнним станом і наслідками збройної агресії РФ проти України. Воєнні ризики, руйнування інфраструктури, міграційні процеси, зміни логістичних ланцюгів та трансформація ринку праці суттєво вплинули на функціонування підприємницького середовища територіальних громад. У таких умовах особливого значення набуває здатність місцевого бізнесу адаптуватися до кризових викликів, використовувати сучасні інструменти управління та впроваджувати бізнес-технології, спрямовані на забезпечення економічної стійкості й безперервності підприємницької діяльності.

В умовах децентралізації управління територіальні громади отримали ширші повноваження щодо підтримки локальної економіки, стимулювання підприємницької активності та формування сприятливого бізнес-середовища. У

зв'язку з цим сучасні бізнес-технології стають важливим інструментом підвищення ефективності діяльності суб'єктів господарювання, оптимізації управлінських процесів та розвитку локальних економічних систем.

Бізнес-технології розвитку підприємництва доцільно розглядати як комплекс організаційних, цифрових, інформаційних, маркетингових та управлінських рішень, спрямованих на забезпечення стабільного функціонування підприємств і адаптацію бізнесу до змін ринкового середовища. Їх використання дозволяє оптимізувати господарські процеси, зменшити операційні витрати, підвищити якість комунікації з клієнтами та забезпечити конкурентоспроможність суб'єктів підприємництва.

Одним із ключових напрямів розвитку підприємництва в територіальних громадах є цифровізація бізнес-процесів. Використання електронної комерції, CRM-систем, цифрового маркетингу, платформ дистанційної комунікації та електронного документообігу забезпечує підвищення гнучкості підприємств і розширення доступу до ринків збуту. Особливого значення цифрові бізнес-технології набули в умовах воєнного стану, коли значна частина підприємств була змушена змінювати форми організації праці, переходити до дистанційної взаємодії з клієнтами та оперативно адаптувати управлінські рішення до кризових умов.

Для територіальних громад важливим є розвиток малого та середнього підприємництва, яке формує основу локальної економіки та забезпечує зайнятість населення. Сучасні бізнес-технології створюють можливості для активізації підприємницьких ініціатив навіть у невеликих громадах, де існують обмеження щодо доступу до фінансових, кадрових чи логістичних ресурсів. Використання цифрових платформ, маркетплейсів та інструментів онлайн-просування продукції дозволяє місцевим підприємствам інтегруватися у ширші економічні процеси та підтримувати стабільність господарської діяльності.

Важливим напрямом розвитку підприємництва є формування сприятливого бізнес-середовища у територіальних громадах. Органи місцевого самоврядування все активніше використовують механізми електронного врядування, цифрові сервіси підтримки бізнесу, інформаційні платформи для підприємців та інструменти публічно-приватного партнерства. Це сприяє підвищенню прозорості управлінських процесів, покращенню доступу до адміністративних послуг та активізації інвестиційної діяльності.

Суттєву роль у розвитку підприємництва відіграють маркетингові бізнес-технології. У сучасних умовах територіальні громади використовують інструменти брендингу територій, цифрового просування локальної продукції, організації бізнес-форумів, виставкових заходів та інформаційних кампаній. Такі заходи сприяють підвищенню впізнаваності громади, залученню інвестицій та розвитку локальної економічної активності.

Водночас сучасні бізнес-технології дедалі більше інтегруються у сферу громадської безпеки та захисту об'єктів підприємництва. В умовах воєнних ризиків підприємства територіальних громад активно використовують системи цифрового відеоспостереження, автоматизованого контролю доступу, GPS-моніторингу транспорту, електронних систем оповіщення та технології

резервного збереження інформації. Такі інструменти забезпечують підвищення рівня безпеки працівників, захист матеріальних ресурсів і стабільність функціонування підприємницьких структур у кризових умовах. Крім того, впровадження сучасних технологій безпеки сприяє формуванню більш стійкого та адаптивного бізнес-середовища у територіальних громадах.

Отже, бізнес-технології є важливою складовою розвитку підприємництва в територіальних громадах. Їх використання забезпечує модернізацію господарських процесів, підвищення конкурентоспроможності суб'єктів підприємництва та адаптацію локальної економіки до сучасних викликів. В умовах воєнного стану, цифровізації економіки та трансформації управлінських підходів саме інтеграція сучасних бізнес-технологій створює передумови для забезпечення економічної стійкості, безпеки та сталого розвитку територіальних громад.

Список використаних джерел

1. Губені Ю. Е. Підприємництво. Навч. посібник.- Львів. Укр. технол. – 2012.
2. Бессонова, А., Безугла, Л., Агафонов, О. Інноваційні інструменти взаємодії бізнесу та територіальних громад для розвитку місцевої економіки. // Економіка та суспільство, 2025, 79.
3. Зінчук Т., Патинська-Попета М. Сучасна модель об'єднаних територіальних громад як чинник розвитку бізнесу на сільських територіях: європейсько-українські реалії. Проблеми економіки. 2020. Вип. 2. С. 111-118.

Артем ДРОБОТЕНКО

аспірант

ORCID: 0009-0002-5150-6522

*Львівський національний університет ветеринарної
медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького*

СУЧАСНІ ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ

Сучасний етап економічного розвитку України характеризується активною цифровізацією бізнес-процесів, яка перестає бути конкурентною перевагою і поступово перетворюється на умову виживання підприємств. Особливо актуальним це питання є для суб'єктів малого та середнього бізнесу (далі – МСБ), частка яких в економіці країни залишається визначальною. За даними Кабінету Міністрів України, малий та середній бізнес забезпечує близько 64 % доданої вартості, 81,5 % зайнятих працівників у суб'єктів господарювання та 37 % податкових надходжень [1]. Водночас умови воєнного часу, дефіцит кадрів і зростання операційних витрат змушують власників МСБ шукати інструменти, що дозволяють виконувати більше меншими ресурсами. Сучасні інформаційні технології, передусім рішення на основі штучного інтелекту (далі – ШІ), відкривають для цього принципово нові можливості.

Питанням підприємницької діяльності та впровадження сучасних технологій в управління підприємствами присвячено праці українських науковців, зокрема Ю. Губені [2]. Однак аспект практичної доцільності використання саме ШІ-інструментів на підприємствах МСБ, що мають обмежений бюджет та слабку ІТ-інфраструктуру, залишається недостатньо опрацьованим. Метою цих тез є обґрунтування економічної доцільності впровадження сучасних інформаційних технологій, насамперед інструментів штучного інтелекту, в систему менеджменту підприємств МСБ.

Ключова теза, яку доцільно донести до підприємців-практиків, полягає в наступному: для початку роботи зі ШІ підприємству не потрібні ні значні інвестиції, ні власна ІТ-команда, ні складна інтеграція. Більшість сучасних ШІ-сервісів працює за моделлю SaaS (Software as a Service) з помісячною оплатою за робоче місце, без капітальних витрат на обладнання чи власні програмні розробки. За даними дослідження McKinsey & Company «The state of AI in early 2024», 65 % опитаних організацій у світі вже регулярно використовують генеративний ШІ хоча б в одній бізнес-функції, що удвічі більше за показник попереднього року [3]. Підприємство сьогодні має реальну змогу інтегрувати готові ШІ-рішення – чат-боти на основі великих мовних моделей, CRM-системи з вбудованим ШІ, інструменти автоматичної генерації контенту – у свою діяльність протягом кількох робочих днів.

Економічна доцільність впровадження ШІ на підприємствах МСБ проявляється у кількох ключових напрямках. Згідно з дослідженням McKinsey, найбільший потенціал створення вартості зосереджений у чотирьох бізнес-функціях: клієнтський сервіс, маркетинг і продажі, розробка продукту та програмне забезпечення; на ці сфери припадає близько 75 % сукупного економічного потенціалу генеративного ШІ [3]. Загальний економічний потенціал генеративного ШІ McKinsey оцінює у 2,6–4,4 трлн доларів США щорічного додаткового внеску у світову економіку [3]. Для МСБ це означає, що навіть невелика частка цього потенціалу, реалізована через доступні SaaS-інструменти, дає вимірний приріст ефективності управлінських процесів.

Окремої уваги заслуговує соціальний ефект впровадження ШІ. Поширене побоювання щодо «заміщення» персоналу штучним інтелектом на практиці потребує уточнення: ШІ ефективніше бере на себе саме рутинні, шаблонні операції – обробку типових клієнтських запитів, підготовку чернеток документів, первинну обробку даних. Це звільняє працівників для діяльності, що потребує креативності, емпатії та прийняття нестандартних рішень. Як наслідок, підвищується якість роботи, знижується ризик професійного вигорання, а персонал отримує можливість розвивати компетенції вищого порядку. Таким чином, ШІ виступає не загрозою зайнятості, а інструментом її якісної трансформації.

Низький поріг входження є ключовою перевагою сучасних ШІ-інструментів для МСБ. На відміну від класичних ERP- чи CRM-впроваджень, що потребували значних капітальних вкладень і місяців налаштування, сучасні SaaS-рішення зі вбудованим ШІ доступні за моделлю помісячної підписки і не потребують власної серверної інфраструктури. Підприємство може почати з

пілотного впровадження в одному бізнес-процесі, оцінити ефект та лише потім масштабувати рішення. Така модель мінімізує ризики і дозволяє швидко відмовитися від рішень, що не виправдали себе.

Висновки. Сучасні інформаційні технології, передусім інструменти на основі штучного інтелекту, є реальним і доступним важелем підвищення ефективності менеджменту підприємств МСБ. Низький поріг входження, відсутність необхідності у значних капітальних інвестиціях та модель SaaS-підписки роблять ці технології придатними навіть для мікропідприємств. Соціальний ефект полягає у звільненні працівників від рутинних операцій на користь діяльності вищого порядку. Подальші дослідження доцільно спрямувати на розроблення галузевих моделей впровадження ІІІ та емпіричну оцінку довгострокових організаційних ефектів цифровізації менеджменту МСБ.

Список використаних джерел

1. Підтримка малого і середнього підприємництва. Кабінет Міністрів України (online), 2024. URL: <https://www.kmu.gov.ua/reformi/ekonomichne-zrostannya/pidtrimka-malogo-i-serednogo-pidpriyemnictva> (дата звернення: 22.05.2026).
2. Губені Ю. Е. Підприємництво і торгівля: вступ до спеціальності: навч. посіб. Львів: КП «Кам'янка-Бузька районна друкарня», 2020. 192 с.
3. The state of AI in early 2024: Gen AI adoption spikes and starts to generate value. McKinsey & Company (online), 2024. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/quantumblack/our-insights/the-state-of-ai-2024> (дата звернення: 22.05.2026).

Андрій-Володимир МІДИК

к.т.н.

ORCID: 0000-0002-5345-8686

Львівський державний університет внутрішніх справ

ХМАРНІ ТЕХНОЛОГІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ІТ-КОМПАНІЙ

В умовах цифровізації економічних процесів та швидкого розвитку інформаційних технологій важливим напрямом підвищення ефективності діяльності ІТ-компаній є впровадження інноваційних технологічних рішень. Одним із найбільш перспективних інструментів трансформації бізнес-процесів виступають хмарні технології, які забезпечують доступ до обчислювальних ресурсів, програмного забезпечення та інфраструктури через мережу Інтернет. Використання хмарних сервісів дозволяє підприємствам оптимізувати витрати, підвищити продуктивність праці та забезпечити гнучкість функціонування організації.

Функціональна роль хмарних технологій у діяльності ІТ-компаній полягає у забезпеченні ефективного виконання основних бізнес-процесів підприємства. Насамперед використання хмарних платформ сприяє оптимізації процесів зберігання та обробки даних. Традиційні підходи до побудови ІТ-

інфраструктури передбачають використання власних серверів, які потребують значних фінансових витрат на придбання обладнання, технічне обслуговування та модернізацію. Хмарні технології дозволяють підприємствам використовувати необхідні ресурси відповідно до поточних потреб, що забезпечує більш раціональне використання фінансових ресурсів [1].

Важливою функціональною складовою використання хмарних технологій є підвищення гнучкості та масштабованості діяльності ІТ-компаній. В умовах зміни ринкових потреб та зростання обсягів інформації підприємства повинні мати можливість оперативно адаптувати власну інфраструктуру до нових вимог. Хмарні рішення дозволяють швидко збільшувати або зменшувати обсяг обчислювальних потужностей без необхідності значних капіталовкладень [2].

Окремим функціональним напрямом застосування хмарних технологій є забезпечення ефективної взаємодії працівників та організації процесів командної роботи. Сучасні ІТ-компанії дедалі частіше використовують розподілені моделі організації праці, у яких працівники можуть перебувати у різних географічних локаціях. Хмарні сервіси забезпечують централізований доступ до інформації, спільне використання документів та можливість координації діяльності учасників проєктних команд у режимі реального часу.

Структурний аспект використання хмарних технологій передбачає застосування різних моделей надання послуг. До основних моделей належать інфраструктура як послуга (Infrastructure as a Service – IaaS), платформа як послуга (Platform as a Service – PaaS) та програмне забезпечення як послуга (Software as a Service – SaaS).

Модель IaaS забезпечує підприємствам доступ до обчислювальних ресурсів, серверів та систем зберігання даних без необхідності придбання фізичного обладнання. Застосування даного підходу дозволяє зменшити витрати на підтримку ІТ-інфраструктури.

Модель PaaS надає розробникам програмного забезпечення середовище для створення, тестування та впровадження програмних продуктів. Використання такої моделі скорочує час розроблення та спрощує процес інтеграції програмних рішень.

Модель SaaS забезпечує доступ до готового програмного забезпечення через мережу Інтернет, що дозволяє підприємствам використовувати необхідні програмні продукти без витрат на їх локальне встановлення та обслуговування.

Разом із перевагами впровадження хмарних технологій існують певні ризики та обмеження їх використання. Серед основних проблем можна виділити питання забезпечення кібербезпеки, захисту конфіденційних даних, залежності від постачальників хмарних сервісів та можливі технічні обмеження щодо доступу до інформаційних ресурсів.

Отже, хмарні технології виступають важливим інструментом підвищення ефективності діяльності ІТ-компаній. Їх використання забезпечує оптимізацію бізнес-процесів, підвищення продуктивності праці, зменшення витрат та розширення можливостей для масштабування діяльності підприємств. Подальший розвиток хмарних рішень сприятиме цифровій трансформації

бізнесу та підвищенню конкурентоспроможності ІТ-компаній в умовах сучасної економіки.

Список використаних джерел

1. Erl T., Puttini R., Mahmood Z. *Cloud Computing: Concepts, Technology and Architecture*. Boston : Prentice Hall, 2013. 528 p.
2. Buyya R., Vecchiola C., Selvi S. T. *Mastering Cloud Computing: Foundations and Applications Programming*. Burlington : Morgan Kaufmann, 2013. 469 p.

Ігор РЕПЕТА

аспірант

ORCID: 0000-0003-1895-936X

Львівський національний університет імені Івана Франка

ІНСТИТУЦІЙНЕ СТИМУЛЮВАННЯ ІННОВАЦІЙНИХ БІЗНЕС-ТЕХНОЛОГІЙ В УКРАЇНСЬКОМУ ІТ-СЕКТОРІ: ДОСВІД ДІЯ.CITY

Актуальність дослідження зумовлена прискоренням цифрової трансформації українського підприємництва в умовах повномасштабної війни та структурної переорієнтації національної економіки на високотехнологічні сектори з високою доданою вартістю. У цих умовах сектор інформаційних технологій сформував одне з ключових джерел валютних надходжень: український ринок інформаційно-комунікаційних технологій у 2024 р. забезпечив 41,9 % експорту послуг України та оборот 7,48 млрд дол. США, тоді як у першому кварталі 2026 р. податкові надходження від резидентів спеціального правового режиму Дія.City зросли на 68 % у річному обчисленні до 13,4 млрд грн [1], а сукупні податкові надходження резидентів за період функціонування режиму перевищили 79 млрд грн. У контексті європейської інтеграції України та формування інституційних засад економіки знань особливого значення набуває аналіз ефективності режиму Дія.City – одного з перших у Європі галузевих правових просторів, цілеспрямовано орієнтованих на сектор інформаційних технологій. Метою дослідження є обґрунтування ролі Дія.City як інституційної моделі стимулювання інноваційних бізнес-технологій та оцінка її впливу на структурну еволюцію українського ІТ-підприємництва.

Дія.City – це комплексний правовий та податковий режим для підприємств сектору інформаційних технологій, запроваджений 8 лютого 2022 р. на підставі Закону України «Про стимулювання розвитку цифрової економіки в Україні» з державною гарантією стабільності умов протягом 25 років [2]. Теоретичну основу його аналізу становлять положення інституційної економіки щодо впливу формальних правил на поведінку економічних агентів та концепція спеціальних правових режимів як інструменту державної політики стимулювання пріоритетних галузей через зниження транзакційних витрат. Інституційна архітектура режиму поєднує чотири взаємопов'язані компоненти: податковий (ставки податку на доходи фізичних осіб 5 %, військового збору 5 %, єдиного соціального внеску в межах мінімальної заробітної плати, а також

альтернативний податок на виведений капітал 9 % замість стандартних 18 % податку на прибуток); кадровий (запровадження гіг-контрактів, передбачених виключно для резидентів режиму); правовий (захист інтелектуальної власності та англо-саксонські договірні моделі – угоди про нерозголошення, неконкуренції, переходу майнових прав на службові твори); компенсаційний (фіксація умов на тривалу перспективу). Сукупний ефект режиму знижує податкове навантаження на типового кваліфікованого спеціаліста майже у чотири рази порівняно із загальною системою.

Емпіричні показники функціонування Дія.City за період 2022–2026 рр. підтверджують ефективність обраної інституційної моделі. Станом на квітень 2026 р. до режиму приєдналося близько 4 100 підприємств, що удвічі перевищує показник початку 2025 р.; при цьому 87 % нових учасників становлять компанії, що функціонують менше одного року [1]. Сукупний податковий внесок резидентів від запуску режиму перевищив 79 млрд грн, з яких 33,5 млрд грн припадає на 2025 р. Структурно-галузевий профіль резидентів засвідчує концентрацію інноваційних бізнес-технологій: близько 500 підприємств спеціалізуються на оборонних технологіях, близько 200 – на розробках у сфері штучного інтелекту, близько 200 – на дослідженнях і розробках (R&D); до режиму увійшли десять компаній зі статусом «єдиноріг».

Таблиця 1.

**Порівняльна характеристика спеціальних правових режимів
стимулювання технологічного сектору**

Режим (країна, рік запровадження)	Цільова група	Ключові інструменти	Регуляторне охоплення
Дія.City (Україна, 2022 р.)	ІТ-підприємства всіх розмірів	Податкові пільги, гіг-контракти, захист інтелектуальної власності, R&D статус	Інтегроване: податкове, кадрове, правове, інвестиційне
e-Residency (Естонія, 2014 р.)	Підприємці-нерезиденти	Цифрова ідентифікація, спрощена реєстрація, електронне управління	Сегментоване: цифрова реєстрація і адміністрування
IP Box (Польща, 2019 р.)	Підприємства з доходами від інтелектуальної власності	Знижена ставка податку (5 %) на доходи від нематеріальних активів	Сегментоване: оподаткування інтелектуальної власності
TechSkills Accelerator (Сінгапур, 2016 р.)	Фахівці у сфері високих технологій	Субсидії на навчання, програми сертифікації, гранти на перекваліфікацію	Сегментоване: розвиток людського капіталу

Джерело: складено автором.

Інституційна рамка Дія.City створює сприятливі умови для прискореної цифрової трансформації українського підприємництва через три основні канали впливу: зниження транзакційних витрат на залучення висококваліфікованого людського капіталу через гіг-контракти та конкурентоспроможний податковий режим; зменшення регуляторних ризиків для довгострокових інвестицій у

дослідження і розробки завдяки гарантії стабільності умов на 25-річну перспективу; формування правового середовища для захисту інтелектуальної власності, критичного для технологічних підприємств з високою часткою нематеріальних активів. Емпіричним підтвердженням ефективності цих каналів є динаміка розвитку сектору штучного інтелекту в Україні: чисельність українських спеціалістів зі штучного інтелекту зросла з близько 5 200 у 2023 р. до близько 6 100 у 2025 р., а кількість відкритих вакансій у відповідному напрямі збільшилася на 115 % у 2025 р. [3].

Порівняння з європейськими галузевими правовими режимами засвідчує унікальну комплексність регуляторного охоплення Дія.City (табл. 1): на відміну від точкових інструментів зарубіжних аналогів, український режим інтегрує податковий, кадровий, правовий та інвестиційний компоненти в єдиний пакет для всієї галузі.

Подальший розвиток моделі стикається з низкою інституційних викликів: реформа загальної системи оподаткування може зменшити стимули для переходу індивідуальних підприємців до режиму; зростання чисельності резидентів оборонного сегменту формує запит на створення окремого режиму Defence City для оборонно-технологічного сектору; розвиток спеціалізованих стимулів для високотехнологічних вертикалей вимагає розширення дослідницького статусу резидента (R&D).

Правовий режим Дія.City демонструє ефективну інституційну модель стимулювання інноваційних бізнес-технологій, що забезпечує прискорене залучення інвестицій у дослідження і розробки та диверсифікацію структури українського IT-сектору. Подальший розвиток моделі доцільно спрямувати на запровадження спеціалізованих стимулів для пріоритетних високотехнологічних напрямів, а сформований український досвід становить потенційну референтну модель для країн на стадії інституційного забезпечення цифрової трансформації.

Список використаних джерел

1. Мінцифри: З початку року резиденти Дія.City сплатили до бюджету 13,4 мільярда гривень податків [Електронний ресурс] / Кабінет Міністрів України. – Київ, 14.04.2026. – URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/mintsyfyry-z-pochatku-roku-rezydenty-diiacity-splatyly-do-biudzhetu-134-miliarda-hryven-podatkov> (дата звернення: 15.05.2026).
2. Про стимулювання розвитку цифрової економіки в Україні: Закон України від 15 липня 2021 р. № 1667-IX [Електронний ресурс] / Верховна Рада України. – Київ, 2021. – URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1667-20> (дата звернення: 15.05.2026).
3. IT Research Ukraine 2025: From Adaptation to Transformation [Електронний ресурс] / Lviv IT Cluster. – Львів, 2025. – URL: <https://itcluster.lviv.ua/en/ukrainian-tech-industry-in-the-fourth-year-of-the-war> (дата звернення: 15.05.2026).

ВИКОРИСТАННЯ ТЕХНОЛОГІЙ BIG DATA У СУЧАСНИХ БІЗНЕС-МОДЕЛЯХ ПІДПРИЄМСТВ

Одним із ключових факторів забезпечення ефективності діяльності виступає використання значних обсягів інформації для підтримки управлінських процесів. Активний розвиток інформаційно-комунікаційних технологій, цифрових платформ, соціальних мереж, систем електронної комерції та сенсорних пристроїв спричинив стрімке зростання обсягів даних, які генеруються у процесі функціонування підприємств. У зв'язку з цим традиційні методи обробки інформації часто не забезпечують необхідної швидкості та ефективності аналізу даних. Одним із перспективних технологічних рішень у таких умовах є використання технологій Big Data.

Під Big Data розуміють сукупність методів, інструментів та технологій, призначених для зберігання, обробки й аналізу значних масивів структурованих та неструктурованих даних, які характеризуються великим обсягом, швидкістю надходження та різноманітністю форматів. Класично технології Big Data описуються моделлю «3V»: Volume (обсяг), Velocity (швидкість) та Variety (різноманітність) [1]. Додатково сучасні підходи враховують такі характеристики як Value (цінність) та Veracity (достовірність).

З інженерно-прикладної точки зору впровадження технологій Big Data у діяльність підприємств здійснюється як послідовний процес обробки інформаційних потоків. Типова структура використання технологій Big Data включає декілька функціональних етапів: збір даних, зберігання інформації, обробку даних, аналітичний аналіз та підтримку прийняття рішень.

На етапі збору інформації дані можуть надходити з різних джерел: корпоративних інформаційних систем, вебресурсів, систем електронної комерції, CRM-платформ, ERP-систем, соціальних мереж, мобільних додатків та пристроїв Інтернету речей. Велика кількість джерел інформації формує необхідність використання спеціалізованих засобів інтеграції та обробки даних.

Наступним етапом є організація зберігання інформації. Для реалізації даного завдання використовуються розподілені системи зберігання даних, зокрема технології Hadoop Distributed File System (HDFS), NoSQL-бази даних та хмарні платформи. Застосування таких рішень дозволяє забезпечити масштабованість систем та ефективну роботу з великими обсягами інформації.

На етапі обробки даних використовуються спеціалізовані програмні засоби, які забезпечують виконання паралельних обчислень та аналіз інформації. До найбільш поширених інструментів належать Apache Hadoop, Apache Spark, Apache Kafka та інші платформи розподіленої обробки даних. Використання зазначених технологій дозволяє здійснювати аналіз інформації у режимі реального часу.

Практичне використання технологій Big Data у сучасних бізнес-моделях підприємств охоплює різні напрями діяльності. У маркетинговій сфері аналіз великих даних використовується для сегментації клієнтів, прогнозування поведінки споживачів та персоналізації рекламних пропозицій. У сфері логістики технології Big Data застосовуються для оптимізації маршрутів перевезень та прогнозування попиту. У виробничих системах аналіз даних використовується для прогнозування технічного стану обладнання та підвищення ефективності виробничих процесів.

Використання технологій Big Data забезпечує підприємствам низку переваг: підвищення швидкості прийняття рішень, оптимізацію бізнес-процесів, зменшення операційних витрат, підвищення точності прогнозування та покращення якості обслуговування клієнтів. Разом із цим існують певні проблеми впровадження таких технологій, серед яких можна виділити складність інтеграції інформаційних систем, потребу у висококваліфікованих фахівцях, значні витрати на впровадження та питання інформаційної безпеки.

Отже, технології Big Data виступають важливим інструментом модернізації сучасних бізнес-моделей підприємств та створюють передумови для переходу до цифрового управління діяльністю організацій. Їх використання дозволяє здійснювати більш ефективний аналіз інформації, оптимізувати бізнес-процеси та забезпечувати конкурентні переваги підприємств у сучасному цифровому середовищі.

Список використаних джерел

1. White T. *Hadoop: The Definitive Guide*. 4th ed. Sebastopol : O'Reilly Media, 2015. 756 p.

Інна КУЛІШ

к.держ.упр., с.н.с.

ORCID: 0000-0002-8059-6291

ДУ "Інститут регіональних досліджень
імені М. І. Долишнього НАН України"

ЦИФРОВІ ІНСТРУМЕНТИ ТА ОНЛАЙН-ПЛАТФОРМИ У СФЕРІ ТУРИСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Туристична галузь у сучасних умовах залишається одним із найбільш динамічних секторів світової економіки. Для значної кількості держав туризм виступає не лише джерелом валютних надходжень, але й важливим чинником економічної стабільності та зайнятості населення. За даними Всесвітньої туристичної організації (UNWTO), у низці країн туристичний сектор формує переважну частину експортних надходжень. Зокрема, серед держав із найвищою залежністю економіки від туризму Макао, Палау, Мальдіви, Гренада та Антигуа і Барбуда.

Активний розвиток цифрових технологій суттєво трансформував підходи до організації туристичної діяльності. Інтернет-ресурси поступово стали невід'ємним елементом функціонування туристичного ринку, забезпечуючи як

комунікацію між учасниками ринку, так і можливість реалізації туристичних послуг у цифровому середовищі. Сьогодні практично кожне підприємство туристичної сфери використовує власний вебсайт, електронну пошту, системи онлайн-комунікації або цифрову рекламу для просування послуг та взаємодії зі споживачами.

Електронна комерція у сфері туризму розвивається високими темпами, що пов'язано зі зростанням доступності цифрових сервісів та розширенням можливостей онлайн-комунікації. Використання Інтернету дозволяє туристичним підприємствам скорочувати витрати на посередницькі послуги, оптимізувати процес бронювання та підвищувати ефективність взаємодії з клієнтами. Водночас споживачі отримують швидкий доступ до великого масиву інформації щодо туристичних послуг, умов проживання, транспортного забезпечення та інших складових подорожі.

Туристична діяльність, як і більшість інших секторів економіки, суттєво залежить від глобальної політичної, економічної та соціальної ситуації. На розвиток міжнародного туризму безпосередньо впливають пандемії, воєнні конфлікти, економічні кризи, інфляційні процеси та коливання цін на енергоносії. Наприклад, пандемія COVID-19 спричинила різке скорочення міжнародних туристичних потоків і суттєві фінансові втрати для туристичної галузі. За даними UNWTO, наприкінці 2022 р. доходи світового туристичного сектору були набагато нижчим за показники докризового періоду. Уповільнення темпів відновлення туристичних потоків в Україні, крім того, спричиняють інфляційні процеси, зростання вартості енергоносіїв, а також воєнні конфлікти, зокрема повномасштабна агресія Російської Федерації проти України.

Сучасний ринок туристичних послуг характеризується високим рівнем конкуренції між туристичними операторами, закладами сфери гостинності та онлайн-платформами бронювання. У таких умовах важливого значення набуває використання інформаційних технологій як інструменту підвищення конкурентоспроможності та розширення доступу до споживачів. Україна володіє значним потенціалом для розвитку різних видів туризму, зокрема екологічного та рекреаційного, однак рівень реалізації цього потенціалу, навіть з врахуванням бойових дій на її території залишається недостатнім [1]. Однією з причин цього є нерівномірний розвиток туристичної інфраструктури та недостатнє використання сучасних цифрових інструментів у сфері туристичного менеджменту.

Однак, слід враховувати, що воєнні дії спричинили руйнування туристичної інфраструктури, скорочення внутрішніх і міжнародних туристичних потоків, втрату інвестиційної привабливості окремих регіонів та обмеження доступу до багатьох рекреаційних територій. Водночас наявні оцінки не враховують значної частини непрямих економічних втрат, зокрема недоотриманих доходів від туристичної діяльності, сфери гостинності, рекреаційних послуг та супутніх видів підприємництва. З огляду на це можна припустити, що фактичні масштаби збитків туристичної галузі будуть суттєво вищими за попередні оцінки [2, р. 128].

Спостерігається тенденція до зростання популярності самостійного планування подорожей за допомогою онлайн-сервісів. Туристи дедалі частіше користуються платформами для бронювання житла, придбання транспортних квитків, оформлення страхування та планування туристичних маршрутів без залучення традиційних туристичних агентств. Такий підхід дозволяє не лише отримати ширший вибір послуг, але й скоротити додаткові витрати, пов'язані зі сплатою агентських комісій.

Заклади розміщення також активно співпрацюють із цифровими платформами бронювання, оскільки це дає змогу суттєво розширити клієнтську базу. На відміну від традиційних туристичних агенцій, які вимагають значні комісійні виплати, онлайн-платформи переважно працюють за нижчими відсотковими ставками. Це сприяє поширенню електронних каналів продажу туристичних послуг та посиленню ролі цифрових технологій у сфері гостинності.

Показовим прикладом впливу інформаційних технологій на туристичну сферу є діяльність компанії «Booking.com». У 2022 р. цей сервіс посідав одне з провідних місць серед найбільш завантажуваних мобільних додатків туристичного спрямування у світі. Платформа спеціалізується на онлайн-бронюванні закладів розміщення та забезпечує користувачам доступ до великої кількості туристичних об'єктів різних типів.

Історія розвитку Booking.com демонструє загальні тенденції цифровізації туристичної галузі. Компанія була заснована у Нідерландах у 1996 р. і поступово перетворилася на один із найбільших міжнародних сервісів онлайн-бронювання. На початковому етапі розвитку туристичного ринку більшість готелів та інших закладів розміщення не використовували Інтернет для комунікації з клієнтами. Для отримання інформації про наявність номерів або умови проживання туристам необхідно було контактувати з адміністрацією закладів телефоном або через посередників.

Подальше поширення цифрових технологій сприяло стрімкому зростанню популярності онлайн-сервісів бронювання. Станом на початок 2026 р. Booking Holdings підтримує роботу платформи 43 мовами та містить майже 7 мільйонів оголошень щодо різних типів туристичного розміщення. Якщо у 2012 р. до мережі Booking.com входило понад 200 тис. готелів, то сьогодні кількість доступних для бронювання об'єктів суттєво зросла й охопила не лише готелі, але й апартаменти, вілли, кемпінги, будинки на деревах та інші нестандартні варіанти проживання (28 млн диниць) [3].

Важливою перевагою сучасних онлайн-платформ є можливість ознайомлення користувачів із відгуками інших туристів. Система рейтингового оцінювання та коментарів формує додатковий механізм контролю якості послуг і впливає на вибір споживачів під час бронювання туристичних об'єктів. У результаті цифрові туристичні сервіси перетворилися не лише на інструмент реалізації послуг, але й на важливий елемент інформаційного забезпечення туристичної діяльності.

Таким чином, сучасна туристична галузь функціонує в умовах активної цифрової трансформації, у межах якої інформаційні технології та інтернет-

ресурси стали одним із ключових інструментів організації туристичної діяльності. Використання онлайн-платформ забезпечує спрощення процесів бронювання, розширення доступу до туристичних послуг, оптимізацію витрат та підвищення рівня інформаційної взаємодії між суб'єктами туристичного ринку і споживачами.

Дослідження показало, що цифровізація туристичної сфери сприяє зміні традиційних моделей організації подорожей. Зростає роль самостійного планування туристичних маршрутів, тоді як онлайн-сервіси бронювання поступово перетворюються на важливий елемент глобальної туристичної інфраструктури. На прикладі діяльності Booking.com простежується тенденція до концентрації значної частини туристичних послуг у цифровому середовищі, що забезпечує користувачам широкий вибір об'єктів розміщення, швидкий доступ до інформації та механізми оцінювання якості послуг.

Список використаних джерел

1. Куліш І. Можливості та проблеми використання інформаційних технологій у туристично-рекреаційній сфері. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду*. 2022. № 6. С. 20–27.
2. Kulish I. M. A Mini-Review of the Problem of Pollution of the Territories of Ukraine as a Result of Hostilities. *Modern Concepts & Developments in Agronomy*. 2023. Vol. 13, № 3. P. 125–128. DOI: 10.31031/MCDA.2023.13.000812.
3. Про Booking.com™. Booking.com : вебсайт. URL: <https://www.booking.com/content/about.uk.html> (дата звернення: 24.05.2026).

Оксана КРУПА

к.е.н., доцент

ORCID: 0000-0003-3512-6925

Львівський національний університет ветеринарної
медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького

ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО ПЕРСОНАЛІЗАЦІЇ ТУРИСТИЧНИХ ПОСЛУГ У КОНТЕКСТІ РОЗВИТКУ СУЧАСНОГО ТУРИСТИЧНОГО БІЗНЕСУ

Сучасний розвиток туристичного бізнесу характеризується високим рівнем конкуренції, швидкою зміною потреб споживачів та активним впровадженням інноваційних технологій у сферу послуг. У таких умовах важливого значення набуває персоналізація туристичних послуг, яка дозволяє максимально адаптувати туристичний продукт до індивідуальних потреб, інтересів і поведінкових характеристик споживачів. Саме інноваційні підходи до персоналізації стають одним із ключових чинників підвищення конкурентоспроможності туристичних підприємств та забезпечення ефективного функціонування сучасного туристичного бізнесу.

Актуальність дослідження обумовлена тим, що сучасний турист дедалі більше орієнтується не лише на базові туристичні послуги, а й на отримання унікального індивідуалізованого досвіду. Туристичні підприємства змушені

враховувати персональні запити туристів, їх мотивацію, стиль подорожей, рівень доходів, вікові особливості та інші чинники. У зв'язку з цим персоналізація туристичних послуг стає стратегічним напрямом розвитку туристичного підприємництва.

Інноваційні підходи до персоналізації туристичних послуг ґрунтуються на використанні сучасних інформаційних технологій, цифрових платформ, штучного інтелекту, систем аналізу даних та автоматизованих сервісів комунікації зі споживачами. Завдяки цьому туристичні підприємства отримують можливість формувати індивідуальні туристичні пропозиції, прогнозувати потреби туристів та забезпечувати більш високий рівень сервісу.

Одним із найбільш поширених напрямів персоналізації є використання CRM-систем, які дозволяють накопичувати та аналізувати інформацію про туристів. Такі системи забезпечують можливість формування індивідуальних туристичних пакетів, врахування попереднього досвіду подорожей споживача, його вподобань щодо виду відпочинку, транспорту, харчування чи рівня комфорту. Це сприяє підвищенню лояльності туристів і формуванню довготривалих партнерських відносин між туристичним підприємством та споживачем.

Важливу роль у процесі персоналізації відіграють технології штучного інтелекту та машинного навчання. Сучасні онлайн-платформи використовують алгоритми аналізу поведінки користувачів для формування персоналізованих рекомендацій щодо туристичних маршрутів, готелів, екскурсій чи додаткових послуг. Аналіз попередніх бронювань, пошукових запитів та відгуків дозволяє туристичним компаніям прогнозувати потреби туристів і пропонувати найбільш релевантні варіанти туристичного продукту.

Не менш важливим інноваційним напрямом є використання мобільних застосунків та smart-технологій у сфері туризму. Мобільні сервіси забезпечують туристам доступ до індивідуалізованої інформації в режимі реального часу, спрощують процес бронювання та комунікації з туристичними підприємствами. Завдяки використанню геолокаційних сервісів туристичні компанії можуть пропонувати персоналізовані рекомендації залежно від місця перебування туриста, його інтересів та поточних потреб.

Одним із ефективних інноваційних засобів підвищення якості туристичних послуг є використання віртуальних 3D-турів, які дозволяють потенційним споживачам дистанційно ознайомитися з туристичними destinations, рекреаційними об'єктами чи закладами розміщення. Такий формат сприяє формуванню позитивного туристичного іміджу та підвищенню рівня зацікавленості туристів. Важливими перевагами віртуальних турів є їх доступність, безпечність, зручність використання та можливість віртуальної подорожі незалежно від віку, фізичних можливостей чи матеріального становища споживачів [1].

Суттєвий вплив на розвиток персоналізації туристичних послуг має також цифровий маркетинг. Сучасні маркетингові інструменти дозволяють сегментувати цільову аудиторію та формувати персоналізовані рекламні кампанії. Використання соціальних мереж, контекстної реклами, email-

маркетингу та аналітики поведінки туристів забезпечує більш ефективну взаємодію з потенційними клієнтами та сприяє підвищенню результативності просування туристичних послуг.

Водночас персоналізація туристичних послуг тісно пов'язана із забезпеченням сталого розвитку туристичного бізнесу. Сучасні інноваційні технології дозволяють не лише підвищити якість туристичного обслуговування, а й оптимізувати використання ресурсів, зменшити негативний вплив туризму на навколишнє середовище та сприяти розвитку локальних територій. Персоналізовані туристичні продукти можуть орієнтуватися на екологічний, сільський чи культурно-пізнавальний туризм, що відповідає принципам сталого розвитку та формує відповідальне ставлення до туристичних ресурсів.

Особливого значення персоналізація набуває у сфері рекреаційного туризму. Туристи дедалі частіше обирають індивідуальні оздоровчі програми, wellness-тури, рекреаційні маршрути чи послуги активного відпочинку. У таких умовах інноваційні підходи дозволяють враховувати фізичний стан, вікові особливості, психологічні потреби та інтереси споживачів. Це сприяє формуванню комплексного рекреаційного продукту та підвищенню рівня задоволеності туристів.

Разом із перевагами персоналізація туристичних послуг супроводжується певними викликами. Одним із головних є забезпечення захисту персональних даних споживачів. Туристичні підприємства повинні дотримуватися вимог інформаційної безпеки та етичних норм використання даних туристів. Крім того, впровадження інноваційних технологій потребує значних фінансових ресурсів, високого рівня цифрової компетентності персоналу та постійного оновлення технічної бази.

Важливим аспектом розвитку персоналізації є також формування інноваційної культури в діяльності туристичних підприємств. Ефективне управління інноваціями передбачає готовність підприємств до впровадження нових технологій, використання сучасних бізнес-моделей та орієнтацію на потреби туристів. У сучасних умовах саме інноваційність стає визначальним чинником успішного функціонування туристичного бізнесу.

В умовах воєнного стану в Україні інноваційні підходи до персоналізації туристичних послуг набувають особливого значення, оскільки туристичний бізнес змушений адаптуватися до нових соціально-економічних викликів та змін у поведінці споживачів. Сучасні туристи дедалі більше орієнтуються на безпечні, індивідуалізовані та гнучкі туристичні продукти, пов'язані з рекреацією, оздоровленням, короткотривалим відпочинком і внутрішнім туризмом. У таких умовах українські туристичні підприємства активно впроваджують інноваційні технології комунікації з клієнтами, онлайн-сервіси бронювання, персоналізовані туристичні програми та цифрові інструменти підтримки споживачів. Особливо актуальним стає розвиток рекреаційного туризму у відносно безпечних регіонах України, зокрема в Карпатському регіоні, де персоналізація туристичних послуг сприяє підвищенню конкурентоспроможності локального туристичного бізнесу та підтримці соціально-економічної стійкості територій. Враховуючи зростаючі ризики,

туристичні підприємства змушені адаптувати свої бізнес-моделі та розробляти ефективні механізми попередження загроз, щоб забезпечити стабільність своєї діяльності в умовах глобальної нестабільності [2].

Таким чином, інноваційні підходи до персоналізації туристичних послуг є важливим напрямом розвитку сучасного туристичного підприємництва. Використання сучасних технологій, цифрових сервісів та інструментів аналізу даних дозволяє формувати індивідуалізований туристичний продукт, підвищувати якість обслуговування та забезпечувати конкурентні переваги туристичних підприємств. Персоналізація туристичних послуг сприяє не лише підвищенню ефективності діяльності туристичного бізнесу, а й реалізації принципів сталого розвитку, розвитку рекреаційної сфери та формуванню позитивного туристичного досвіду споживачів.

Список використаних джерел

1. Мороз С. Р., Никига О. В. Інноваційні підходи до управління якістю туристичних послуг та сервісу. *Проблеми сучасних трансформацій*. Серія економіка та управління. №19.2025. URL: file:///C:/Users/Admin/Downloads/12_01_19_2025_Moroz_Nykyha.pdf
2. Олійник І.В. Стратегічний розвиток і конкурентоспроможність туристичного бізнесу в умовах військового стану: ризики, пріоритети та інноваційні підходи. *Агросвіт*. №4. 2025. URL: file:///C:/Users/Admin/Downloads/A+4-2025_St14.pdf

Оксана БЕРЕЗІВСЬКА

к.е.н., доцент

0000-0001-6892-6238

Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З.Гжицького

ІННОВАЦІЙНІ БІЗНЕС-ТЕХНОЛОГІЇ ЯК ЧИННИК РОЗВИТКУ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

Сучасне туристичне підприємництво розвивається в умовах інтенсивної цифрової трансформації, посилення конкуренції та зміни споживчої поведінки. Турист дедалі частіше очікує швидкого доступу до інформації, можливості онлайн-бронювання, персоналізованих пропозицій, мобільного супроводу подорожі та якісної цифрової комунікації з підприємством. У таких умовах інноваційні бізнес-технології стають не лише допоміжним інструментом оптимізації окремих процесів, а й важливим чинником формування нових бізнес-моделей у туризмі. UN Tourism підкреслює, що туризм одним із перших секторів глобально цифровізував бізнес-процеси, зокрема онлайн-бронювання авіаперевезень і готельних послуг [3].

Актуальність теми зумовлена тим, що цифрові технології змінюють не тільки способи просування туристичних послуг, а й саму логіку підприємницької діяльності. Туристичні підприємства дедалі активніше

використовують онлайн-платформи, CRM-системи, мобільні застосунки, системи електронної комерції, штучний інтелект, великі дані, чат-боти, хмарні сервіси та цифрову аналітику. За висновками OECD, цифровізація змінює спосіб, у який люди живуть, працюють і подорожують, а також відкриває нові можливості для туристичних підприємств, зокрема малих і середніх, конкурувати на глобальних ринках [1].

Інноваційні бізнес-технології у туризмі можна розглядати як сукупність цифрових інструментів, що забезпечують автоматизацію управління, розвиток каналів збуту, покращення клієнтського досвіду й підвищення конкурентоспроможності підприємства. Їхній вплив проявляється у трьох основних напрямках: управлінському, маркетингово-збутовому та сервісному. В управлінському вимірі цифрові технології дозволяють оптимізувати внутрішні бізнес-процеси, обробку заявок, роботу з бронюваннями, фінансовий облік і комунікацію з партнерами. У маркетингово-збутовому вимірі вони забезпечують ширший доступ до цільових аудиторій, персоналізацію пропозицій, аналіз поведінки клієнтів і підвищення ефективності онлайн-продажів. У сервісному вимірі цифрові рішення сприяють підвищенню зручності, швидкості та якості взаємодії туриста з підприємством [1; 3].

Масштаб економічного значення туризму підтверджує потребу у технологічному оновленні галузі. За даними World Travel & Tourism Council, у 2025 р. внесок туристичної галузі у світовий ВВП становив 11,6 трлн дол. США, або 9,8 % світової економіки; галузь забезпечувала 366 млн робочих місць [2]. Ці показники демонструють, що туризм є не периферійною, а стратегічною сферою світової економіки, де цифрова трансформація безпосередньо впливає на продуктивність, зайнятість, підприємницьку активність і міжнародну конкурентоспроможність.

Таблиця 1. - Економічний контекст цифрової трансформації туристичного підприємництва

Показник	Значення	Аналітичне значення для туристичного підприємництва
Внесок подорожей і туризму у світовий ВВП у 2025 р.	11,6 трлн дол. США	Підтверджує високий економічний потенціал галузі та потребу в технологічному підвищенні ефективності
Частка подорожей і туризму у світовій економіці у 2025 р.	9,8 %	Свідчить про стратегічну роль туризму в глобальному економічному розвитку
Кількість робочих місць в галузі у 2025 р.	366 млн	Показує соціально-економічну значущість туристичного підприємництва та важливість цифрових навичок персоналу

Джерело: сформовано за даними WTTC [2].

Наведені показники свідчать, що цифрова трансформація туристичного підприємництва має розглядатися не як короткостроковий тренд, а як умова довгострокової конкурентоспроможності. Для туристичних підприємств інноваційні бізнес-технології створюють можливості швидше реагувати на зміни попиту, ефективніше працювати з клієнтськими даними, знижувати

операційні витрати та формувати більш гнучкі туристичні продукти. Особливо важливо це для малих і середніх підприємств, які часто мають обмежені фінансові ресурси, але можуть отримувати конкурентні переваги завдяки цифровим платформам, соціальним мережам, онлайн-просуванню й автоматизованим сервісам [1].

Серед найбільш перспективних бізнес-технологій у туристичному підприємстві варто виокремити CRM-системи, які дають змогу систематизувати інформацію про клієнтів, вести історію звернень і бронювань, формувати персоналізовані пропозиції та підтримувати повторні продажі. Онлайн-платформи й електронна комерція розширюють географію збуту, дозволяють підприємствам виходити за межі локального ринку й працювати з міжнародними аудиторіями. Мобільні застосунки та чат-боти забезпечують швидку комунікацію з туристом, а цифрова аналітика дозволяє оцінювати ефективність каналів продажу, рекламних кампаній і поведінкових моделей клієнтів. У сукупності ці інструменти формують цифрову екосистему туристичного підприємства.

Водночас цифрова трансформація супроводжується низкою викликів. До них належать нерівний доступ підприємств до технологій, нестача цифрових компетентностей персоналу, обмежені інвестиційні можливості малого бізнесу, залежність від цифрових платформ, ризики кібербезпеки та проблема захисту персональних даних. OECD звертає увагу, що цифровізація створює нові можливості для туризму, але водночас потребує відповідної політики, інвестицій, підготовки кадрів і підтримки підприємств, особливо малих і середніх [1]. Отже, технологічна модернізація має супроводжуватися організаційними змінами, навчанням персоналу та розвитком цифрової культури підприємства.

Для українського туристичного підприємства інноваційні бізнес-технології мають особливе значення. В умовах післякризового й воєнного відновлення галузі цифрові рішення можуть сприяти збереженню підприємницької активності, просуванню внутрішнього туризму, формуванню нових туристичних продуктів, роботі з діаспорою та міжнародними ринками. Цифрові канали дозволяють малим туристичним підприємствам і локальним DESTINACIЯM презентувати свої послуги без значних витрат на традиційну інфраструктуру просування. Водночас ефективність таких рішень залежить від якості контенту, достовірності інформації, рівня сервісу та здатності підприємства працювати з даними.

Отже, інноваційні бізнес-технології є важливим чинником розвитку туристичного підприємства в умовах цифрової трансформації. Вони забезпечують оптимізацію бізнес-процесів, персоналізацію обслуговування, розширення каналів продажу, покращення клієнтського досвіду та посилення конкурентоспроможності підприємств. Разом із тим цифровізація не є автоматичною гарантією успіху: її результативність залежить від стратегічного бачення керівництва, інвестицій у технології, цифрових компетентностей персоналу, безпеки даних і готовності підприємства адаптувати бізнес-модель до нових умов ринку. Тому подальший розвиток туристичного підприємства

має ґрунтуватися на поєднанні технологічних інновацій, клієнтоорієнтованості та гнучкого управління [1–3].

Список використаних джерел

1. OECD. OECD Tourism Trends and Policies 2020: Chapter 2. Preparing tourism businesses for the digital future. Paris: OECD Publishing; 2020. URL: https://www.oecd.org/en/publications/2020/03/oecd-tourism-trends-and-policies-2020_7cfc4549/full-report/component-6.html
2. World Travel & Tourism Council. Travel & Tourism Economic Impact Research (EIR) [Електронний ресурс]. London: WTTC; 2026. URL: <https://wttc.org/research/economic-impact>
3. World Tourism Organization. Digital Transformation [Електронний ресурс]. Madrid: UN Tourism. URL: <https://www.untourism.int/digital-transformation>

Ірина ДИДІВ

к.е.н, доцент

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1882-2267>

Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З.Гжицького

ГАСТРОНОМІЧНИЙ ТУРИЗМ ЯК ІННОВАЦІЙНИЙ НАПРЯМ РОЗВИТКУ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В УКРАЇНІ

Гастрономічний туризм є одним із найдинамічніших напрямів спеціалізованого туризму, що поєднує елементи культури, рекреації, дозвілля, пізнання, споживчого досвіду та підприємницької діяльності. Його сутність полягає не лише у споживанні традиційних страв і напоїв, а й у глибшому ознайомленні з історією, способом життя, локальними традиціями, технологіями виробництва продуктів, кулінарною спадщиною та регіональною ідентичністю.

На відміну від класичних видів туризму, гастрономічний туризм формує емоційно насичений туристичний досвід, у якому їжа стає не другорядним елементом подорожі, а основним мотивом туристичної активності. Турист відвідує територію не лише для огляду природних чи архітектурних об'єктів, а й для того, щоб відчути її «смак», пізнати локальні продукти, поспілкуватися з виробниками, взяти участь у дегустаціях, майстер-класах, фестивалях, ярмарках, кулінарних турах або гастрономічних маршрутах.

З підприємницької точки зору гастрономічний туризм охоплює широкий спектр суб'єктів господарювання: ресторани, кав'ярні, виноробні, сироварні, пекарні, фермерські господарства, агросадиби, крафтові виробництва, туристичні оператори, екскурсійні бюро, подієві агенції, заклади розміщення та цифрові платформи бронювання. Саме тому цей напрям є міжгалузевим і здатний створювати мультиплікативний ефект для місцевої економіки.

Особливістю гастрономічного туризму є його здатність інтегрувати первинний сектор економіки, сферу послуг, культуру, креативні індустрії та

цифрові технології. У цьому полягає його інноваційний характер: туристичний продукт формується не лише на основі матеріальних ресурсів, а й через емоції, історії, автентичність, локальну ідентичність і персоналізований досвід.

Інноваційність гастрономічного туризму проявляється у формуванні нових бізнес-моделей, які орієнтовані не лише на продаж послуги, а й на створення комплексного туристичного досвіду. У сучасних умовах турист прагне отримати не стандартний набір послуг, а унікальне враження, пов'язане з місцем, людьми, історією, продуктом і культурою споживання [1].

Гастрономічний туризм має особливе значення для розвитку малого й середнього підприємництва, оскільки не потребує надмірної концентрації великих інвестиційних ресурсів на початковому етапі, проте здатний забезпечувати стабільну зайнятість і доходи для місцевого населення. Його розвиток активізує діяльність фермерів, рестораторів, ремісників, власників агросадіб, гідів, організаторів подій, виробників сувенірної продукції та представників креативних індустрій. У сільських і малих міських громадах гастрономічний туризм може стати важливим чинником економічної диверсифікації. Якщо традиційна туристична інфраструктура ще недостатньо розвинена, локальна кухня, фермерські продукти, кулінарні традиції й гостинність можуть стати базою для створення привабливого туристичного продукту. З економічної точки зору гастрономічний туризм сприяє:

- збільшенню доходів місцевого бізнесу;
- створенню нових робочих місць;
- розширенню ринків збуту локальної продукції;
- підвищенню впізнаваності регіону;
- розвитку інфраструктури гостинності;
- залученню інвестицій у малі громади;
- збереженню традиційних технологій виробництва;
- формуванню позитивного туристичного іміджу території.

Для України це особливо актуально в умовах післявоєнного відновлення, коли важливим завданням стане не лише відновлення інфраструктури, а й підтримка підприємницьких ініціатив, здатних швидко генерувати економічну активність на місцевому рівні.

Попри значний потенціал, розвиток гастрономічного туризму в Україні стримується низкою проблем. До основних із них належать: недостатня системність у формуванні гастрономічних маршрутів; низький рівень цифрового просування; недостатня якість сервісу; обмежена співпраця між бізнесом і громадами; вплив безпекових ризиків; недостатній рівень брендингу територій.

Подальший розвиток гастрономічного туризму в Україні доцільно здійснювати на основі комплексного підходу, що поєднує підприємницьку ініціативу, державну підтримку, участь територіальних громад, цифрові інструменти та збереження культурної спадщини. Першим перспективним напрямом є створення регіональних гастрономічних маршрутів. Такі маршрути можуть бути присвячені локальним продуктам, традиційним стравам, виноробству, сироварінню, медоварінню, кавовій культурі, хлібопекарству чи

фестивальним подіям. Вони мають поєднувати гастрономічні об'єкти з культурними, природними та рекреаційними ресурсами [2].

Другим важливим напрямом є розвиток гастрономічних брендів територій. Наприклад, певна громада або область може позиціонувати себе через унікальний продукт, традиційну страву, фестиваль або кулінарну історію. Такий підхід сприятиме підвищенню впізнаваності регіону та формуванню його туристичного іміджу.

Третім напрямом є підтримка локальних виробників і крафтового бізнесу. Фермерські господарства, малі сироварні, виноробні, пасіки, пекарні, ягідні ферми та виробники традиційних продуктів можуть стати важливими учасниками гастрономічного туризму. Для цього необхідно розвивати дегустаційні простори, екскурсійні програми, співпрацю з туроператорами та цифрове просування.

Четвертим напрямом є активне використання цифрових технологій. Доцільним є створення інтерактивних гастрономічних карт, онлайн-каталогів локальних виробників, мобільних застосунків, QR-маршрутів, цифрових гідів, відеопрезентацій і віртуальних турів. Це дасть змогу зробити гастрономічні продукти доступнішими для туристів і підвищити рівень їхньої комерціалізації.

П'ятим напрямом є інтеграція гастрономічного туризму в освітні, культурні та рекреаційні програми. Кулінарні майстер-класи, етногастрономічні школи, фестивалі традиційної кухні, гастрономічні лекції, тематичні дегустації та освітні тури можуть залучати різні цільові аудиторії — молодь, сім'ї, іноземних туристів, внутрішніх мандрівників, гурманів і представників професійної спільноти.

Важливим аспектом розвитку гастрономічного туризму є його орієнтація на принципи сталості та відповідального споживання. Цей напрям доцільно розглядати не лише як форму туристичної активності, а й як механізм збереження локальних харчових традицій, підтримки коротких ланцюгів постачання, раціонального використання місцевих ресурсів і зменшення залежності підприємців від стандартизованих масових туристичних продуктів. Залучення місцевих фермерів, виробників органічної продукції, крафтових підприємств і закладів ресторанного господарства дає змогу формувати автентичну туристичну пропозицію, яка одночасно має економічну, культурну та соціальну цінність. Такий підхід сприяє не лише підвищенню конкурентоспроможності туристичних DESTINAЦІЙ, а й зміцненню локальної ідентичності та збереженню нематеріальної культурної спадщини.

Гастрономічний туризм є перспективним та інноваційним напрямом розвитку туристичного підприємництва в Україні. Його значення полягає у здатності поєднувати туристичну діяльність з локальною культурою, традиціями харчування, фермерським виробництвом, ресторанним бізнесом, крафтовою продукцією, фестивалями і цифровими технологіями. Гастрономічний туризм сприяє активізації малого й середнього підприємництва, формуванню нових робочих місць, популяризації регіональної ідентичності, розвитку територіальних громад і підвищенню конкурентоспроможності туристичних DESTINAЦІЙ. В умовах воєнного та

повоєнного відновлення України цей напрям може стати важливим інструментом підтримки внутрішнього туризму, економічної стійкості громад і просування національного туристичного продукту. Перспективами подальшого розвитку є створення гастрономічних маршрутів, формування регіональних брендів, підтримка локальних виробників, цифровізація туристичних послуг, розвиток гастрономічних фестивалів і посилення партнерства між бізнесом, громадами та державними інституціями.

Список використаних джерел

1. Дидів, І. (2026). Організаційні аспекти розвитку гастрономічного туризму в Україні у контексті підвищення регіональної конкурентоспроможності. Економіка та суспільство, (83). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-83-6>
2. Семенюк, Л., Рудич, А., & Бірюкова, О. (2025). Роль гастрономічного туризму у сталому розвитку готельно-ресторанної справи та підвищенні привабливості регіонів України. Економіка та суспільство, (75). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-75-56>

Зоя ПАВУСКО

викладач-методист

ORCID: 0009-0009-8099-2313

Млинівський технологічно-економічний фаховий коледж

ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ ДЛЯ ОПТИМІЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ У МАЛОМУ ПІДПРИЄМНИЦТВІ

Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується стрімкою цифровою трансформацією, де ключовим драйвером змін виступає штучний інтелект (ШІ). Для малого підприємництва в Україні, яке функціонує в умовах високої невизначеності та обмеженості у ресурсах, інтеграція ШІ-технологій стає не просто конкурентною перевагою, а необхідною умовою сталого розвитку та адаптивності до вимог ринку 2026 року.

Традиційно малий бізнес стикається з проблемою «дефіциту масштабу»: неможливістю утримувати великий штат аналітиків, маркетологів чи операційних менеджерів. Штучний інтелект нівелює цей розрив, надаючи власникам бізнесу інструменти професійного рівня за доступну ціну. Це дозволяє малим підприємствам оптимізувати внутрішні процеси, підвищити якість обслуговування клієнтів та забезпечити економічну стійкість на рівні територіальних громад.

Оптимізація бізнес-процесів за допомогою ШІ охоплює широкий спектр функціональних сфер підприємства. Серед найбільш пріоритетних напрямів для малого бізнесу сьогодні варто виділити наступні:

- автоматизація комунікацій та клієнтського досвіду;
- інтелектуальний маркетинг та продажі;
- аналітика та фінансове прогнозування.

Розглядаючи трансформацію клієнтського досвіду детальніше, слід зазначити, що впровадження сучасних генеративних моделей дозволяє

автоматизувати до 60-80% типових запитів залежно від сфери. Забезпечення безперервної підтримки в режимі 24/7 не лише мінімізує витрати на адміністрування, а й формує новий рівень лояльності споживачів через миттєвий зворотний зв'язок.

Паралельно з цим, суттєвих змін зазнають маркетинг та продажі. Завдяки алгоритмам машинного навчання стає можливою глибока сегментація бази та прогнозування відтоку клієнтів, що є підґрунтям для створення персоналізованих кампаній з високою конверсією. Не менш важливим аспектом є фінансова аналітика; здатність систем ШІ виявляти приховані закономірності у великих масивах даних дозволяє точніше прогнозувати потребу в обігових коштах, що є критичним фактором для підтримки ліквідності малих підприємств.

Таблиця 1. - Порівняльна характеристика традиційних та інноваційних підходів до управління бізнес-процесами

Бізнес-процес	Традиційний підхід	Оптимізація за допомогою ШІ
Обслуговування клієнтів	Оператори за графіком, тривале очікування відповіді.	Інтелектуальні асистенти 24/7, миттєва обробка запитів.
Маркетинг	Масові розсилки, висока вартість залучення ліда.	Персоналізований контент, оптимізація рекламного бюджету в реальному часі.
Складська логістика	Ручний облік, часті надлишки або дефіцит товарів.	Прогнозне моделювання попиту, автоматизація замовлень.

Сформовано за джерелом [2, 3]

Незважаючи на очевидні переваги, впровадження ШІ в малому підприємстві супроводжується низкою бар'єрів. По-перше, це питання цифрової грамотності власників та персоналу. По-друге, етичні аспекти та безпека даних клієнтів. Проте, розвиток хмарних SaaS-рішень (Software as a Service) робить складні алгоритми доступними через прості інтерфейси, не вимагаючи глибоких знань програмування.

Перспективи 2026 року вказують на те, що малі підприємства, які ігнорують цифрову трансформацію, втрачатимуть до 20-30% операційної ефективності порівняно з технологічними конкурентами. Впровадження ШІ сприяє створенню "розумних" робочих місць, де людина фокусується на творчих та стратегічних завданнях, делегуючи рутину машинам.

Отже, штучний інтелект є потужним інструментом зростання малого підприємства. Він дозволяє малим гравцям конкурувати з великими корпораціями на рівних умовах за рахунок швидкості, гнучкості та персоналізації. Державна підтримка цифрових ініціатив та розвиток локальних ІТ-екосистем є необхідними для повноцінної реалізації потенціалу ШІ у розвитку територіальних громад України.

Список використаних джерел

1. Про схвалення Концепції розвитку штучного інтелекту в Україні. Розпорядження КМУ від 2 грудня 2020 р. № 1556-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-2020-%D1%80>
2. AI for Small Business: A Practical Guide. International Federation of Accountants (online), 2024. URL: <https://www.ifac.org/knowledge-gateway>
3. Цифрова трансформація малого та середнього бізнесу в Україні. Звіт Міністерства цифрової трансформації України. URL: <https://thedigital.gov.ua>

Ірина ХРОБУСТ

викладач

*ВСП «Житомирський торговельно-економічний
фаховий коледж ДТЕУ» м. Житомир*

Вероніка ЧЕРНИШ

здобувач вищої освіти

Поліський національний університет. м.Житомир

ВПЛИВ СОЦІАЛЬНИХ МЕРЕЖ НА ПСИХОЕМОЦІЙНИЙ СТАН ТА ПСИХОЛОГІЧНУ СТІЙКІСТЬ ПІДЛІТКІВ

У сучасному інформаційному суспільстві соціальні мережі стали одним із провідних чинників соціалізації підлітків. Цифрове середовище суттєво впливає на формування емоційної сфери, самооцінки, поведінкових моделей та міжособистісної взаємодії молоді. Особливо актуальною ця проблема є в умовах постійного інформаційного навантаження та зростання часу, який підлітки проводять онлайн.

Підлітковий вік характеризується підвищеною емоційною чутливістю, нестабільністю психічних процесів та залежністю від соціального схвалення. У цей період активно формується самосвідомість особистості, система цінностей та навички емоційної саморегуляції. Саме тому підлітки є особливо вразливими до впливу медіасередовища та інформаційного контенту [1, с. 214].

Сучасні дослідження свідчать, що надмірне використання соціальних мереж може негативно впливати на психоемоційний стан підлітків. Постійне перебування у цифровому середовищі часто супроводжується інформаційним перевантаженням, емоційним виснаженням, порушенням сну та підвищенням рівня тривожності [2, с. 87]. Значний вплив на емоційний стан молоді мають також соціальне порівняння та залежність від реакцій інших користувачів.

Особливу небезпеку становить формування залежності від соціального схвалення у мережі. Підлітки часто сприймають кількість вподобань, коментарів або підписників як показник власної успішності та значущості. У результаті цього можуть формуватися невпевненість у собі, зниження самооцінки та внутрішнє психологічне напруження [3, с. 56].

Одним із негативних проявів цифрового середовища є кібербулінг. Онлайн-цькування може проявлятися у формі образливих повідомлень, приниження, публічного висміювання або поширення неправдивої інформації. Дослідники зазначають, що кібербулінг негативно впливає на психологічне

благополуччя підлітків та може спричиняти розвиток тривожних і депресивних проявів [4, с. 81]. Водночас соціальні мережі можуть виконувати і позитивну функцію. Цифровий простір забезпечує можливість самовираження, підтримання соціальних контактів, розвитку творчих здібностей та отримання емоційної підтримки. Для багатьох підлітків онлайн-комунікація є важливим способом соціальної взаємодії та пошуку однодумців [5, с. 64].

У сучасному цифровому середовищі соціальні мережі, такі як Instagram, TikTok та інші, відіграють значну роль у житті підлітків, формуючи не лише їхню комунікацію, а й психоемоційний стан та рівень психологічної стійкості. Соціальні мережі відкривають широкі можливості для самовираження, підтримки соціальних зв'язків, отримання інформації та розвитку. Вони можуть сприяти формуванню почуття приналежності, особливо для підлітків, які шукають підтримку або ідентичність. У кризових умовах (наприклад, під час війни чи соціальної нестабільності) онлайн-простір інколи стає важливим джерелом психологічної підтримки. Але надмірне або некритичне використання соціальних мереж має низку суттєвих ризиків. Постійне порівняння себе з іншими, вплив ідеалізованих образів, кібербулінг, інформаційне перевантаження та залежність від схвалення (лайків, коментарів) можуть призводити до підвищення тривожності, зниження самооцінки, емоційної нестабільності та навіть розвитку депресивних станів. Особливо вразливими є підлітки через незрілість механізмів саморегуляції та формування особистості.

Вплив соціальних мереж на психологічну стійкість підлітків є амбівалентним. З одного боку, вони можуть розвивати адаптивність, навички комунікації та швидке реагування на зміни. З іншого — знижувати здатність до глибокої концентрації, витривалості до стресу та критичного мислення, якщо використовуються безконтрольно. Важливим захисним чинником у сучасних умовах виступає психологічна стійкість особистості. Психологічна стійкість розглядається як здатність людини ефективно адаптуватися до стресових ситуацій, контролювати емоційні реакції та зберігати внутрішню рівновагу [6, с. 92]. Підлітки з високим рівнем психологічної стійкості менш схильні до негативного впливу медіасередовища та краще справляються з інформаційним навантаженням.

Сучасні науковці наголошують на важливості формування медіаграмотності та навичок цифрової гігієни у підлітків. Усвідомлене використання соціальних мереж, критичне сприйняття інформації та контроль часу перебування онлайн сприяють зниженню рівня стресу та підтриманню психічного благополуччя особистості.

Отже, соціальні мережі мають значний вплив на психоемоційний стан сучасних підлітків. Надмірне використання цифрового середовища може сприяти розвитку тривожності, емоційного виснаження та психологічного напруження. Водночас розвиток психологічної стійкості, медіаграмотності та навичок емоційної саморегуляції є важливими умовами збереження психічного здоров'я підлітків у сучасному інформаційному просторі. Ключовим фактором є не сам факт використання соціальних мереж, а його характер, тривалість та

усвідомленість. Формування цифрової грамотності, розвиток емоційного інтелекту, підтримка з боку батьків і педагогів, а також баланс між онлайн- та офлайн-життям є необхідними умовами для мінімізації негативного впливу та посилення позитивних аспектів соціальних мереж. Таким чином, соціальні мережі є потужним інструментом, який може як підтримувати психоемоційне благополуччя підлітків, так і підривати його — залежно від способу використання.

Список використаних джерел

1. Савчин М. В. Вікова психологія : навч. посіб. Київ : Академвидав, 2021. 384 с.
2. Корольчук М. С. Психологія стресостійкості особистості : монографія. Київ : Ніка-Центр, 2021. 432 с.
3. Чебанова І. М. Психологічні особливості впливу соціальних мереж на підлітків : магістерська робота. Умань, 2024. 89 с.
4. Hinduja S., Patchin J. Bullying Beyond the Schoolyard: Preventing and Responding to Cyberbullying. California : Corwin Press, 2019. 245 p.
5. Valkenburg P., Piotrowski J. Plugged In: How Media Attract and Affect Youth. Yale University Press, 2022. 344 p.
6. Кокун О. М. Психологія стресостійкості особистості : монографія. Київ : Інститут психології імені Г. С. Костюка НАПН України, 2022. 320 с.

Marius ZAMKAUSKAS

Ph.D. student

ORCID: 0009-0008-5658-497X

Klaipeda University

KNOWLEDGE CAPITAL AND DYNAMIC CAPABILITIES AS FOUNDATIONS OF ORGANIZATIONAL RESILIENCE

Digital transformation is becoming a key condition for change in today's business environment, as organizations increasingly integrate digital technologies into their operational processes, structures, and value creation models. However, this should not be understood as merely implementing technological solutions. Digital transformation encompasses changes in two organizational systems: the technical system, through the adoption of advanced digital technologies such as cloud computing, big data, digital platforms, and communication tools, and the social system, which includes a combination of culture, values, procedures, and individuals. As these systems are interconnected, unmanaged changes in one system affect the other [1]. Therefore, considering the risks and opportunities posed by digital transformation, it is relevant to examine organizations' ability to maintain operational continuity, learn, and adapt to the conditions of a transforming operational environment.

In management and organizational studies, organizational resilience is often associated with an organization's ability to survive, respond to disruptions, adapt, and maintain operational continuity in changing environmental conditions. Organizational

resilience can be conceptualized as a meta-capability encompassing the phases of anticipation, coping, and adaptation, which are supported by corresponding organizational capabilities [2]. Nevertheless, in the literature, this phenomenon is often examined through separate capabilities, processes, organizational characteristics, or response mechanisms, which underscores the need for an integrated theoretical approach to explain how organizational resilience is formed. Since organizational resilience is related to resources, capabilities, learning, adaptation, and operational continuity, strategic management theories are relevant to its conceptualization.

In this context, knowledge capital can be considered a strategic foundation for developing organizational resilience. At the organizational level, knowledge is not merely the sum of employee-held expertise or information accumulated in documents; it also manifests through an organization's processes, structures, routines, relationships, and ability to leverage existing experience. In the literature, knowledge capital and the closely related concept of intellectual capital are often conceptualized as a tripartite phenomenon consisting of human, structural, and relational capital [3]. Human capital encompasses individuals' knowledge, skills, and experience; structural capital refers to institutionalized knowledge, procedures, databases, and organizational routines; and relational capital is the knowledge arising from networks of relationships within and beyond an organization.

However, possessing knowledge capital alone does not guarantee organizational resilience. Knowledge resources must be purposefully managed, that is, created, acquired, retained, transferred, and applied within an organization's operations. Thus, knowledge management complements knowledge capital from a processual perspective by explaining how accumulated knowledge becomes accessible for decision-making, learning, and adaptation. In this context, the dynamic capabilities perspective explains how an organization can recognize changes in the environment, take advantage of emerging opportunities, and reconfigure available resources and operational processes under changing environmental conditions [4].

Thus, under the conditions of digital transformation, organizational resilience depends not only on technological resources but also on the ability to create, accumulate, transfer, and apply knowledge. Knowledge capital forms an organization's knowledge base, knowledge management activates these resources, and dynamic capabilities enable their use for adaptation, process reconfiguration, and organizational renewal.

In the proposed model (Figure 1), the knowledge capital management process is understood as the foundation of the knowledge resources necessary for building organizational resilience. Human, structural, and relational capital represent different forms of knowledge accumulation and manifestation; however, these components alone are insufficient. Therefore, in the model, they are linked to the processes of knowledge creation and application, acquisition, storage and retrieval, and transfer. Thus, knowledge capital management presents knowledge not as a passive intangible asset but as an actively managed resource that can be mobilized in planning, responding, and evolving under changing environmental conditions.

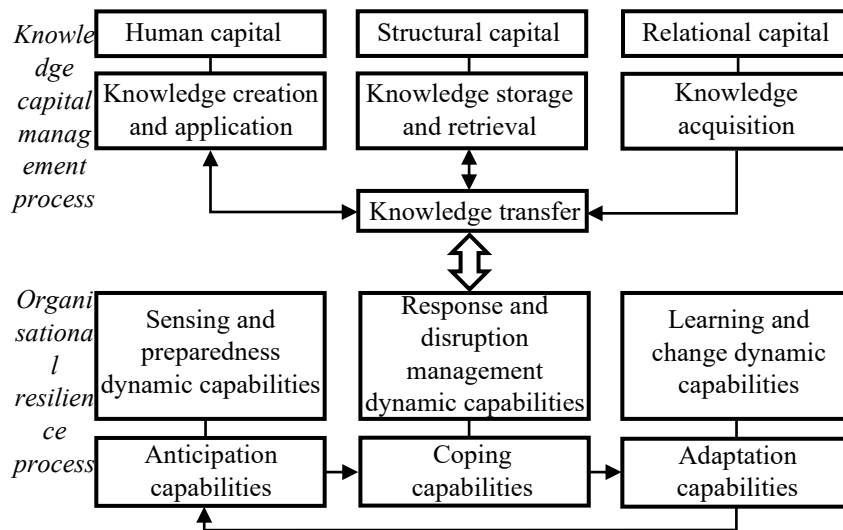


Figure 1. Knowledge Capital–Organizational Resilience Model

Source: own elaboration based on the results of theoretical analysis

The second part of the model explains how knowledge capital management is linked to organizational resilience through dynamic capabilities. The dynamic capabilities of sensing and preparedness form the basis for anticipation capabilities, as they enable an organization to detect, assess, and interpret potential environmental changes in a timely manner. Response and disruption management dynamic capabilities strengthen coping by mobilizing knowledge resources and supporting decision-making during disruptions. Learning and change dynamic capabilities create the prerequisites for adaptation by enabling an organization to assess its experience, adjust its processes, and foster organizational renewal. Therefore, the model interprets organizational resilience not as a static state or a one-time response to disruption but as a cyclically formed outcome arising from the interaction between knowledge capital management and dynamic capabilities.

From a practical perspective, the model can be applied to analyze an organization's readiness for digital transformation. Although digital transformation is often associated with technology implementation, its success also depends on an organization's ability to identify, accumulate, transfer, and apply the necessary knowledge in decision-making. Therefore, the proposed model enables the evaluation of not only technological resources but also the state of knowledge capital, effectiveness of knowledge management processes, and dynamic capabilities required to anticipate changes, manage disruptions, and reconfigure operational processes. Thus, the model can serve as a theoretical basis for implementing digital transformation as both a technological and knowledge-based process of strengthening organizational resilience.

Therefore, digital transformation can be regarded as a period of organizational change characterized by disruption and uncertainty. From this perspective, digital transformation and organizational resilience can be understood as complementary processes: transformation creates a need to anticipate changes, manage the disruptions they bring, and adapt to new operating conditions. Accordingly, when digital transformation is considered a complex organizational change, the logic of

resilience stages can be applied to it: preparation for changes brought about by transformation, management of those changes during implementation, and adaptation after a specific stage of transformation. Furthermore, organizational resilience is not merely a temporary tool for managing transformation. Its continuity remains significant before, during, and beyond a specific stage of digital transformation, while helping the organization strengthen its competitive advantage and maintain operational continuity in a constantly changing environment.

References:

- [1] S. Kherrazi and C. Roquilly, 'Managing Digital Transformation in Contemporary Contexts: Are Classical Change Management Frameworks Still Relevant?', *Journal of Change Management*, vol. 25, no. 2, pp. 85–115, Apr. 2025, doi: 10.1080/14697017.2025.2494508.
- [2] S. Ducheck, 'Organizational resilience: a capability-based conceptualization', *Bus Res*, vol. 13, no. 1, pp. 215–246, Apr. 2020, doi: 10.1007/s40685-019-0085-7.
- [3] J. M. Evans, A. Brown, and G. R. Baker, 'Intellectual capital in the healthcare sector: a systematic review and critique of the literature', *BMC Health Serv Res*, vol. 15, no. 1, p. 556, Jun. 2015, doi: 10.1186/s12913-015-1234-0.
- [4] D. J. Teece, 'Dynamic Capabilities', in *The Palgrave Encyclopedia of Strategic Management*, M. Augier and D. J. Teece, Eds, London: Palgrave Macmillan UK, 2018, pp. 444–452. doi: 10.1057/978-1-137-00772-8_689.

Oleksandra ROZHENKO

PhD in Economics

ORCID: 0000-0002-9358-5436

Afreen JAHAN

Master's Student

Klaipėda University

GREEN LOGISTICS IN E-COMMERCE: THEORETICAL FOUNDATIONS AND CONCEPTUAL FRAMEWORK FOR CROSS-COUNTRY ANALYSIS

The accelerating growth of e-commerce across the European Union has placed significant strain on logistics systems, intensifying carbon emissions, increasing packaging waste, and exacerbating last-mile delivery challenges in urban environments. In 2023, parcel delivery volumes in Germany and the Netherlands combined exceeded 5 billion shipments annually, with the associated environmental footprint prompting urgent calls for systemic change [1]. Green logistics — defined as the integration of environmental considerations into logistics planning, operations, and management — has emerged as a strategic imperative for e-commerce operators and policymakers alike [2]. Despite growing scholarly interest, a conceptual gap persists: the field lacks a unified analytical framework capable of evaluating and comparing green logistics measures specifically within the e-commerce context across different national institutional environments [3].

The objective of this study is to develop a theoretically grounded conceptual framework for evaluating green logistics measures in e-commerce, with a view to

enabling systematic cross-country comparative analysis. The study identifies and classifies the principal categories of green logistics measures applicable to online retail logistics — encompassing last-mile delivery solutions, packaging sustainability, reverse logistics, fleet electrification, and digital optimization tools — and examines the institutional and regulatory factors that shape their adoption within the EU context [4].

The study is grounded in a systematic review of academic literature on green logistics, sustainable supply chain management, and e-commerce operations, supplemented by analysis of EU policy documents including the European Green Deal, the Sustainable and Smart Mobility Strategy, and national climate action plans of Germany and the Netherlands. Drawing on comparative institutional theory and the Green Logistics Performance framework, a multi-dimensional evaluation matrix was constructed comprising five core sustainability dimensions: emission reduction potential, operational scalability, policy alignment, consumer adoption feasibility, and circular economy integration [5]. The theoretical analysis reveals that while both Germany and the Netherlands operate within the same EU regulatory architecture, their logistics ecosystems exhibit structural differences rooted in urban geography, national infrastructure investment priorities, and the competitive landscape of their respective e-commerce markets [6]. Germany's logistics sector is characterized by large-scale carrier networks with growing investment in electric commercial vehicles and sophisticated returns management systems, while the Netherlands has pioneered compact urban consolidation models and cycle-based delivery solutions driven by proactive municipal policy [7]. These divergences underline the necessity of country-sensitive evaluation criteria within any comparative green logistics framework [8].

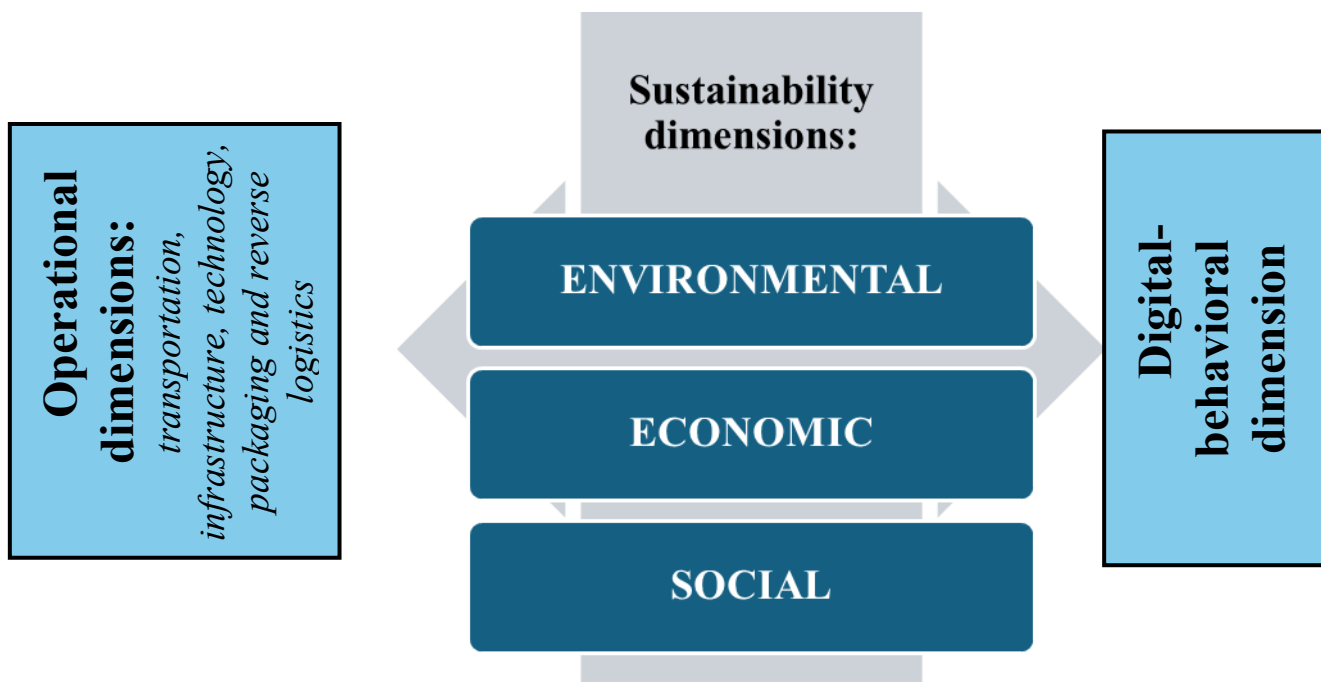


Figure 1: The multidimensional framework for the definition of green logistics in E-commerce

Source: Created by author

This study establishes that green logistics in e-commerce cannot be assessed through a universal lens; effective evaluation requires a framework that accounts for national institutional context, infrastructure maturity, and policy environment. The proposed conceptual framework provides a structured basis for subsequent empirical comparative research between Germany and the Netherlands, addressing a gap identified in current literature. The findings contribute to the theoretical development of sustainable logistics as a field and carry practical relevance for e-commerce businesses designing country-specific green strategies and for policymakers seeking to harmonize sustainability standards across EU member states [9, 10].

The novelty of this study lies in the authors' development of an original multi-dimensional evaluation matrix specifically adapted to the e-commerce logistics context, integrating regulatory, operational, and environmental dimensions within a single comparative framework — an approach not previously applied to a Germany–Netherlands cross-country analysis. The proposed framework represents a contribution to both theory and applied research in sustainable logistics. Prospects for further research include the empirical operationalization of this framework through the development of a quantitative measurement system, enabling assessment of green logistics performance indicators across a broader range of European markets.

References:

1. European Environment Agency. Annual European Union greenhouse gas inventory 1990–2022 and inventory report 2024. EEA, Copenhagen, 2024.
URL: <https://www.eea.europa.eu/en/analysis/publications/annual-european-union-greenhouse-gas-inventory>
2. McKinnon A., Browne M., Piecyk M., Whiteing A. Green Logistics: Improving the Environmental Sustainability of Logistics. 3rd ed. Kogan Page, London, 2015. 385 p.
3. Buldeo Rai H., Verlinde S., Macharis C. City logistics in an omnichannel environment: the case of Brussels. Case Studies on Transport Policy. 2019. Vol. 7(2). P. 310–317. URL: <https://doi.org/10.1016/j.cstp.2019.02.002>
4. European Commission. Sustainable and Smart Mobility Strategy. COM(2020) 789 final. Brussels, 2020. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=celex:52020DC0789>
5. Evangelista P., Colicchia C., Creazza A. Is environmental sustainability a strategic priority for logistics service providers? Journal of Environmental Management. 2017. Vol. 198. P. 353–362. URL: <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2017.04.096>
6. Eurostat. E-commerce statistics for individuals. European Commission, 2023. URL: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/E-commerce_statistics.
7. Quak H., Nesterova N., van Rooijen T. Possibilities and barriers for using electric-powered vehicles in city logistics practice. Transportation Research Procedia. 2016. Vol. 12. P. 157–169. URL: <https://doi.org/10.1016/j.trpro.2016.02.055>

8. Quak H., Nesterova N., van Rooijen T. Possibilities and Barriers for Using Electric-Powered Vehicles in City Logistics Practice. *Transportation Research Procedia*. 2016. Vol. 12. P. 157–169.

9. Mangiaracina R., Perego A., Seghezzi A., Tumino A. Innovative solutions to increase last-mile delivery efficiency in B2C e-commerce: a literature review. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*. 2019. Vol. 49(9). P. 901–920. URL: <https://doi.org/10.1108/IJPDLM-02-2019-0048>

10. European Environment Agency. Transport and Environment Report 2022: Towards Sustainable Mobility. EEA, Copenhagen, 2022. URL: <https://www.eea.europa.eu/en/analysis/publications/transport-and-environment-report-2022>

Данііл ДЕРЕВ'ЯНКО

здобувач вищої освіти

Державний біотехнологічний університет

ІНВЕСТИЦІЙНО-ІННОВАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТЕХНОЛОГІЧНОГО ОНОВЛЕННЯ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Аграрний сектор належить до сфер економіки, у яких технологічне оновлення має безпосередній вплив на виробничі витрати, якість продукції, рівень використання ресурсів і конкурентні позиції товаровиробників. Сучасні аграрні підприємства функціонують в умовах високої залежності від природно-кліматичних факторів, технічного забезпечення, доступу до фінансових ресурсів, стану матеріально-технічної бази та здатності своєчасно впроваджувати інноваційні рішення.

Інвестиційно-інноваційне забезпечення аграрних підприємств доцільно розглядати як систему управлінських рішень, пов'язаних із визначенням потреб у технологічному оновленні, обґрунтуванням джерел фінансування, вибором пріоритетних напрямів модернізації виробництва, оцінюванням економічної доцільності вкладень та контролем за використанням інвестиційних ресурсів. У такому розумінні інновації мають практичне значення лише за умови їх поєднання з фінансовими можливостями підприємства, виробничою потребою та очікуваним економічним ефектом.

Інвестиційні рішення мають бути пов'язані з оновленням техніки, упровадженням нових технологій, поліпшенням організації виробництва та ефективним використанням ресурсного потенціалу [1]. Для аграрних підприємств інновації повинні забезпечувати реальне удосконалення виробничого процесу, зменшення втрат, підвищення якості продукції, оптимізацію витрат тощо.

Технологічне оновлення аграрних підприємств може здійснюватися за кількома напрямками:

- оновлення машинно-тракторного парку та виробничого обладнання;
- упровадження ресурсозберігаючих технологій у рослинництві й тваринництві;
- використання цифрових систем обліку, моніторингу та планування

виробництва;

- модернізація систем зберігання, первинної переробки та транспортування продукції;

- розвиток енергозберігаючих рішень для виробничих приміщень і технологічних операцій;

- підготовка персоналу до роботи з новими технічними та цифровими засобами.

Управлінське значення інвестиційно-інноваційного забезпечення полягає у формуванні обґрунтованої послідовності оновлення підприємства. За обмеженості фінансових ресурсів аграрне підприємство повинно визначати першочергові потреби, порівнювати очікуваний ефект від різних варіантів вкладень, оцінювати строк окупності, можливий вплив на собівартість продукції та здатність інноваційного рішення поліпшити виробничі показники. Відсутність такого обґрунтування може призвести до нераціонального використання коштів, технічної несумісності обладнання, низького рівня використання придбаних засобів або збільшення витрат без реального економічного ефекту.

Інноваційний розвиток підприємств потребує також перегляду організації управління [2], що для аграрного підприємства означає необхідність поєднання технічного оновлення з фінансовим плануванням, контролем витрат, оцінюванням виробничої ефективності та формуванням інформаційної бази для ухвалення управлінських рішень.

Важливе значення має цифрове забезпечення інвестиційно-інноваційного розвитку. Системи електронного обліку, аграрні платформи, супутниковий моніторинг посівів, GPS-контроль техніки, програмні рішення для планування виробничих операцій та аналізу витрат дають змогу підвищити точність управлінських рішень. Вони забезпечують керівництво підприємства даними щодо стану посівів, використання пального, руху техніки, потреби у матеріальних ресурсах, виконання технологічних операцій і фінансових витрат.

Разом з тим цифрове оновлення аграрних підприємств потребує попереднього економічного обґрунтування. Придбання програмного забезпечення, технічних засобів контролю або автоматизованих систем повинно бути пов'язане з конкретною виробничою потребою. Доцільно оцінювати не тільки вартість придбання, але й витрати на впровадження, навчання персоналу, технічний супровід, оновлення програмного забезпечення та інтеграцію з наявними системами обліку, що дає змогу уникнути формального впровадження цифрових рішень, які не забезпечують очікуваного економічного ефекту.

Отже, інвестиційно-інноваційне забезпечення технологічного оновлення аграрних підприємств є необхідною умовою раціонального розвитку виробництва, удосконалення управління ресурсами та підвищення конкурентних можливостей товаровиробників. Найбільш доцільним є поєднання фінансового обґрунтування інвестицій, технічної модернізації, цифрового забезпечення, кадрової підготовки та постійного контролю за економічним ефектом упроваджених рішень, що надасть можливість

спрямовувати інвестиційні ресурси на ті зміни, які реально впливають на виробничу ефективність, якість продукції та довгостроковий розвиток.

Список використаних джерел

1. Заїка С.О. Теоретичні аспекти управління інвестиційно-інноваційною діяльністю аграрних підприємств. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія «Економіка і менеджмент»*. 2015. Вип. 11. С. 101-106.

2. Мандич О., Микитась А., Устик Т., Заїка С., Заїка О. Розробка теоретичних, методологічних та практичних рекомендацій щодо векторів інноваційного розвитку реінжинірингу бізнес-процесів та стратегічного управління підприємствами. *Технологічний аудит та резерви виробництва*. 2021. Вип. 6 (4 (62)). С. 21-25. <https://doi.org/10.15587/2706-5448.2021.249830>

Орися ВАСИЛИНА

к.е.н., доцент

ORCID: 0000-0003-2124-3792

Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З.Гжицького

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ БІОГОСПОДАРСТВА ЯК ЧИННИК ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦТВА

Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується активним впровадженням цифрових технологій у всі сфери господарської діяльності. Особливої актуальності цифровізація набуває в аграрному секторі, де формування біогосподарства є важливим напрямом забезпечення сталого розвитку, раціонального використання природних ресурсів та підвищення конкурентоспроможності підприємств. Поєднання принципів біоекономіки із сучасними цифровими рішеннями створює нові можливості для ефективного управління виробничими процесами, оптимізації витрат і розвитку інноваційного підприємництва.

Біогосподарство є сучасною моделлю економічної діяльності, що базується на використанні відновлюваних біологічних ресурсів, екологічно безпечних технологій та принципів циркулярної економіки. Його розвиток спрямований на досягнення балансу між економічним зростанням, соціальними потребами суспільства та збереженням навколишнього середовища. В умовах глобальних екологічних викликів і необхідності переходу до сталих моделей виробництва цифрова трансформація стає одним із ключових факторів підвищення ефективності біогосподарської діяльності [1].

Цифрова трансформація біогосподарства передбачає впровадження комплексу інноваційних технологій, які забезпечують збір, аналіз та використання інформації для прийняття ефективних управлінських рішень. До основних цифрових інструментів розвитку біогосподарства належать технології штучного інтелекту, Інтернет речей (IoT), великі дані (Big Data), хмарні

технології, блокчейн, автоматизовані системи управління та цифрові платформи.

У сільському господарстві цифрові технології забезпечують розвиток точного землеробства, що дозволяє здійснювати моніторинг стану ґрунтів, контролювати використання водних ресурсів, оптимізувати застосування добрив і засобів захисту рослин. Використання сенсорних систем, супутникового моніторингу та безпілотних технологій сприяє підвищенню продуктивності виробництва та зменшенню негативного впливу на довкілля [2].

Важливим напрямом цифровізації біогосподарства є застосування аналітичних систем і штучного інтелекту для прогнозування врожайності, оцінювання ризиків та планування виробничої діяльності. Завдяки аналізу великих обсягів даних підприємства отримують можливість швидше реагувати на зміни ринкового середовища, підвищувати якість продукції та забезпечувати ефективніше використання ресурсного потенціалу.

Цифрові технології також відіграють значну роль у розвитку підприємництва в аграрній сфері. Вони сприяють формуванню нових бізнес-моделей, розширенню доступу до ринків збуту, покращенню взаємодії між виробниками та споживачами. Використання електронної комерції, цифрових платформ і систем простежуваності продукції підвищує рівень довіри споживачів та конкурентоспроможність біогосподарств.

Водночас процес цифрової трансформації супроводжується низкою проблем. Серед основних перешкод можна виділити недостатній рівень цифрової інфраструктури, обмежені фінансові можливості малих і середніх підприємств, потребу у підготовці кваліфікованих кадрів та адаптації управлінських процесів до нових технологічних умов.

Для забезпечення ефективної цифрової трансформації біогосподарства необхідним є розвиток інноваційної інфраструктури, підтримка цифрових ініціатив, стимулювання інвестицій у сучасні технології та підвищення цифрової грамотності працівників аграрного сектору. Важливим залишається формування партнерства між державою, науковими установами та підприємницьким сектором [3].

Отже, цифрова трансформація біогосподарства є важливою умовою переходу до інноваційної та сталої моделі економічного розвитку. Використання цифрових технологій забезпечує підвищення ефективності виробництва, оптимізацію ресурсів, розвиток підприємництва та зміцнення конкурентних позицій аграрного сектору. Подальше впровадження цифрових рішень сприятиме формуванню екологічно орієнтованої, технологічної та конкурентоспроможної економіки майбутнього.

Список використаних джерел

1. Розвиток біоекономіки та управління природокористуванням в умовах глобалізації : монографія / за ред. О. В. Шубравської. Київ : НАН України, 2021. 320 с.
2. Цифровізація економіки України: трансформаційний потенціал : монографія / за ред. В. П. Вишневського. Київ : Академперіодика, 2020. 188 с.

3. Стратегія розвитку сфери інноваційної діяльності на період до 2030 року : розпорядження Кабінету Міністрів України від 10 липня 2019 р. № 526-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua> (дата звернення: 09.05.2026).

Марія ГАРАСИМЛЮК

к.е.н., доцент

ORCID ID <https://orcid.org/0000.0003-1089-1217>

Тетяна БІЛОЦЕРКОВИЧ

студентка

Львівський національний університет імені Івана Франка

ТЕОРІЯ ОБМЕЖЕНЬ ЯК ІНСТРУМЕНТ ОПЕРАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ: ВІД ПЛЯШКОВОГО ГОРЛЕЧКА ДО СИСТЕМНОГО ВДОСКОНАЛЕННЯ

У епоху дефіциту ресурсів і підвищеної конкуренції на ринку нам потрібне управління виробництвом, яке підтримує напрямок зосередження зусиль на критичних точках без широкомасштабних зусиль «робити краще». Теорія обмежень (ТОС) — це назва підходу, розробленого ізраїльським фізиком і бізнес-консультантом Еліяху Голдраттом, і вперше опублікованого в 1984 році в його підприємницькому романі «Мета» (1984)[1]. Його основна концепція полягає в тому, що продуктивність є функцією найслабшої ланки в будь-якій системі — «вузького місця» — і, якщо ми зосереджуємо зусилля лише на одному з цих аспектів, загальний ріст результату буде значним.

Ідея ТОС схожа на ланцюг: він настільки міцний, наскільки міцна його найслабша ланка. Голдратт розрізняє два типи обмежень: фізичні (нестача виробничих потужностей, людських ресурсів або просторових площ) і управлінські (правила, процедури, норми). Управлінські обмеження, за словами автора, є більш поширеними і важче помітними. Бородатюк А. у книзі «Для менеджерів» конкретизує це для управлінської практики: «Пляшкове горлечко в менеджменті — це обмеження або вузьке місце в процесі, яке знижує його загальну продуктивність» [2, с. 172], і наголошує, що менеджер сам не повинен ставати таким горлечком для своєї команди.

Для операційного вимірювання ТОС вводить три показники — Throughput Accounting: Т (пропускна здатність — швидкість генерування грошей через продажі), І (запаси — вкладений капітал) та ОЕ (операційні витрати). Відмінність від традиційного обліку — пріоритетність зростання Т над скороченням ОЕ. Це ефективно змінює механіку прийняття управлінських рішень: замість «де ми скорочуємо витрати?» менеджер запитує: «що заважає нам продавати більше?». Фінансові показники виражаються як $NP = T - OE$ та $ROI = NP / I$ [1].

На практиці ТОС реалізує «П'ять фокусуючих кроків» (POOGI — процес постійного вдосконалення):

(1) Визначити: де найдовша черга, що блокує результат?

(2) Використати: коли є обмеження варто застосувати якомога більше дій з мінімальними витратами на розвиток (усунути простої, доставити високоякісний матеріал на вхід).

(3) Підпорядкувати: налаштувати потік кожної частини системи до обмеження. Не обмеження не повинні мати на меті 100% завантаженість.

(4) Підвищити: коли друга/третя ітерація недостатня, вжити заходів (реінжиніринг, інвестиції);

(5) Повторити: потім повернутися до кроку 1 — обмеження зміняться після поступок попереднім обмеженням. Центральне застереження Голдратта полягає в тому, що «інерція» є незалежною загрозою після усунення обмеження; старі правила та KPI залишаються, навіть якщо їхня логіка вже не актуальна.

Принцип підпорядкування забезпечується за допомогою методу Барабан-Буфер-Канат (DBR). Барабан — ритм, визначений обмеженням; буфер — захисний резерв часу/матеріалів перед обмеженням; канат — механізм, що прив'язує запуск матеріалів у виробництво зі швидкістю обмеження. DBR мінімізує накопичення незавершеного виробництва: замість максимізації навантаження кожного ресурсу система навмисно «розбалансовується» на користь обмеження. Результат — менше часу на виконання замовлень і більша передбачуваність термінів. [1; 3].

ТОС добре мігрував за межі виробництва. В управлінні сервісними операціями обмеження масштабується як черга до певного експерта/спеціаліста, відділу, у сфері охорони здоров'я (МРТ-сканер або операційна) або ІТ (перевірка коду або тестування). В управлінні проектами ТОС трансформується у метод критичного ланцюга (CCPM), що керує буферами на рівні всього проекту, а не накопичує «приховані резерви» в кожному завданні. На відміну від Lean і Six Sigma, ТОС відрізняється від обох своїм системним підходом і відносно коротким вікном швидких результатів: за той самий період у 3 місяці компанії зазнали значного прискорення пропускної здатності без великого капіталовкладення [3]. Гібридна стратегія «ТОС + Lean» є особливо потужною: ТОС визначає де докладати зусилля, Lean — як усунути втрати в цьому місці.

ТОС також підтверджується досвідом українського бізнесу на практиці. Артем Бородатюк, засновник FRACTAL, описує «Мету» Голдратта однією з найважливіших бізнес-книг і будує на її базі ROAIP-фреймворк — підхід до оцифрування покращень, що вимірює кожне вдосконалення у грошовому еквіваленті [2, с. 358]. Наприклад, якщо оптимізація звітності зекономила кожному рекрутеру 10 хвилин на день, за місяць ця сума накопичується до 3,3 години на людину — і цей час має вимірювану грошову вартість. Таким чином, облік пропускної здатності ТОС і ROAIP є двома різними виразами управлінської логіки, викладеної в одному: покращення повинні бути спостережуваними і вимірюваними.

Висновки. Філософія управління з теорії обмежень є такою, що може бути застосована в різних секторах для широкого кола компаній. Її корисність полягає в тому, що вона вирішує ключове питання оперативного управління: «Де ми повинні зосередити наші зусилля, щоб мати максимальний ефект?».

Алгоритм POOGI та метод DBR забезпечують системний циклічний підхід до вдосконалення, а концепція пляшкового горлечка залишається потужною аналітичною рамкою як для виробничих, так і для сервісних операцій, включаючи управління командами та проєктами в сучасних українських компаніях.

Список використаних джерел

1. Goldratt E. M., Cox J. The Goal: A Process of Ongoing Improvement. 3rd ed. Great Barrington : North River Press, 2004. 384 p.
2. Бородатюк А. Для менеджерів : у 3-х т. Т. 1. Одеса : ФОП Полонік Т.В. (punkt publishing), 2025. 560 с.
3. Lean Production. Theory of Constraints (TOC). URL: <https://www.leanproduction.com/theory-of-constraints/> (дата звернення: 21.04.2025).

Мар'яна ДОРОШ-КІЗИМ

к.е.н., доцент

ORCID: 0000-0001-5680-6669

*Львівський національний університет ветеринарної медицини
та біотехнологій імені С.З. Гжицького*

ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ У ЦИФРОВОМУ МАРКЕТИНГУ ЯК ІННОВАЦІЙНА БІЗНЕС-ТЕХНОЛОГІЯ ТРАНСФОРМАЦІЇ ПІДПРИЄМНИЦТВА

Цифрова трансформація підприємництва сьогодні вже не сприймається як тимчасова тенденція, – адже вона стала умовою виживання, адаптації та розвитку підприємств у середовищі постійних технологічних змін. Особливо виразно ці процеси проявляються у маркетинговій діяльності, де швидкість аналізу інформації, точність комунікації зі споживачем і здатність передбачати ринкові зміни безпосередньо впливають на конкурентоспроможність підприємства. У цьому контексті штучний інтелект постає не лише як технічний інструмент автоматизації, а як новий спосіб мислення про ринок, споживача, комунікацію та підприємницьку цінність.

Якщо раніше маркетингові рішення значною мірою ґрунтувалися на досвіді, інтуїції та періодичних дослідженнях, – то нині, вони дедалі частіше спираються на дані, алгоритми, прогнозні моделі та автоматизовану аналітику. Саме тому, поєднання цифрового маркетингу і штучного інтелекту формує якісно інший рівень управління підприємством, де інформація перетворюється на стратегічний ресурс, а швидкість її опрацювання – на джерело переваги.

Сучасне підприємство функціонує в умовах перенасичення інформаційного простору, де споживач щодня стикається з великою кількістю повідомлень, пропозицій і рекламних стимулів. За таких обставин традиційна масова комунікація поступово втрачає ефективність, оскільки універсальні рекламні звернення дедалі рідше відповідають реальним очікуванням конкретної аудиторії.

Штучний інтелект дає змогу змінити цю ситуацію через персоналізацію маркетингових дій, коли повідомлення, пропозиція або сервіс адаптуються до поведінки, інтересів і потреб окремих груп споживачів. Такий підхід не означає простого поділу аудиторії за віком, статтю чи місцем проживання, – адже цифрова аналітика дозволяє враховувати значно глибші поведінкові параметри. Йдеться про історію переглядів, частоту покупок, реакцію на ціну, взаємодію з контентом, рівень лояльності, емоційне забарвлення відгуків і навіть імовірність повторного звернення до підприємства.

Аналітична цінність штучного інтелекту полягає в тому, що він допомагає виявляти закономірності, які складно або майже неможливо побачити за допомогою ручної обробки даних. Алгоритми можуть аналізувати великі масиви інформації, зіставляти різні джерела даних і формувати висновки, що стають основою для точніших управлінських рішень. У маркетинговій діяльності це дає можливість прогнозувати попит, оцінювати ефективність рекламних кампаній, визначати найбільш перспективні сегменти ринку та своєчасно коригувати комунікаційну стратегію. Для підприємництва така здатність має особливе значення, – оскільки сучасний ринок змінюється швидше, ніж класичні організаційні моделі встигають реагувати. Отже, штучний інтелект не просто прискорює маркетингові процеси, а допомагає підприємству діяти більш гнучко, передбачувано й економічно обґрунтовано.

Особливо важливою ця перевага є для українських підприємств, які працюють в умовах воєнного стану, нестабільного попиту, логістичних ускладнень, зниження купівельної спроможності та високої невизначеності зовнішнього середовища. У такій ситуації маркетинг не може залишатися лише інструментом просування продукції, адже він має виконувати функцію стратегічної навігації підприємства на ринку.

Цифрові технології дозволяють швидше виявляти зміни у поведінці споживачів, оцінювати ефективність каналів збуту, оптимізувати витрати та підтримувати комунікацію навіть тоді, коли традиційні способи взаємодії ускладнені. Штучний інтелект у цьому процесі виступає своєрідним підсилювачем управлінської чутливості, оскільки допомагає підприємству швидше помічати слабкі сигнали ринку. Саме здатність своєчасно реагувати на такі сигнали дедалі частіше визначає не лише прибутковість, а й стійкість підприємницької діяльності.

Водночас, важливо розуміти, що штучний інтелект не створює ефективної маркетингової стратегії самостійно. Якщо підприємство має хаотичні бізнес-процеси, неякісні дані, нечітке позиціонування або слабе розуміння своєї цільової аудиторії, цифрові інструменти лише прискорять поширення цих проблем. Тому, впровадження штучного інтелекту має починатися не з вибору модної платформи, а з аудиту маркетингової системи, інформаційних потоків, каналів комунікації та реальних потреб споживачів. Лише після цього доцільно визначати, які саме завдання повинна розв'язати технологія: зниження вартості залучення споживача, підвищення повторних продажів, покращення сервісу, скорочення часу на створення контенту чи підвищення точності прогнозування попиту. Такий підхід дозволяє уникнути поверхневої цифровізації, коли

підприємство начебто використовує сучасні інструменти, але не отримує від них відчутної економічної або репутаційної користі.

Людський чинник у цифровому маркетингу залишається критично важливим, – адже жоден алгоритм не здатний повністю замінити культурний контекст, етичну чутливість, емоційний інтелект і стратегічну відповідальність. Штучний інтелект може запропонувати варіанти рішень, але саме людина має оцінити їхню доречність, правдивість і відповідність цінностям підприємства.

Етичний вимір використання штучного інтелекту стає одним із центральних питань сучасного підприємництва. Алгоритми можуть містити упередження, помилятися в інтерпретації даних, надмірно стандартизувати комунікацію або створювати ризики для приватності споживачів. Якщо підприємство використовує такі інструменти без контролю, воно може отримати не конкурентну перевагу, а джерело нових управлінських, правових і репутаційних проблем. Тому, відповідальне впровадження штучного інтелекту має передбачати прозорі правила роботи з даними, людський нагляд, перевірку результатів і зрозумілі межі автоматизації. Особливої актуальності це набуває в умовах європейського регулювання штучного інтелекту, де технологічні інновації мають узгоджуватися з безпекою, правами людини та суспільними інтересами.

Для українського підприємництва орієнтація на такі підходи є важливою не лише з погляду правової адаптації, а й з позиції майбутньої інтеграції до європейського цифрового ринку. Підприємства, які вже сьогодні навчаються працювати з даними прозоро й відповідально, матимуть кращі можливості для партнерства, масштабування та виходу на міжнародні ринки.

Штучний інтелект також змінює саме розуміння ефективності маркетингової діяльності. Якщо раніше результат часто оцінювали переважно через обсяги продажів або охоплення аудиторії, то сьогодні дедалі більшого значення набувають якості взаємодії, повторність звернень, тривалість відносин зі споживачем і рівень його залученості. Цифрові інструменти дають змогу вимірювати ці показники точніше, проте їх потрібно правильно інтерпретувати.

У підприємницькому вимірі штучний інтелект сприяє не лише просуванню продукції, а й удосконаленню бізнес-моделі загалом. Аналіз даних може підказати, які продукти варто розвивати, які сегменти є найбільш перспективними, які канали продажу потребують оптимізації та які елементи сервісу формують найбільшу цінність для споживача. Це особливо важливо для підприємств, які прагнуть не просто реагувати на ринок, а активно формувати власну нішу в цифровій економіці. У цьому процесі штучний інтелект виконує роль каталізатора, що прискорює пошук можливостей і знижує ризик управлінських рішень, ухвалених наосліп.

Разом із тим не можна ідеалізувати цифрові технології, оскільки вони не усувають усіх суперечностей сучасного підприємництва. Автоматизація може підвищити продуктивність, але вона також створює потребу в нових компетентностях, змінює структуру праці та вимагає постійного навчання персоналу. Підприємства, які не інвестують у цифрову грамотність працівників, ризикують отримати технологічні інструменти без належної культури їх

використання. Саме тому, цифрова трансформація має охоплювати не лише програмне забезпечення, а й організаційне навчання, управлінське мислення та внутрішню готовність до змін. Інноваційна бізнес-технологія стає ефективною лише тоді, коли вона підтримана компетентними людьми, які розуміють її можливості та обмеження.

У підсумку, штучний інтелект у цифровому маркетингу можна розглядати як одну з найважливіших інноваційних бізнес-технологій сучасного підприємництва. Його значення полягає не тільки в автоматизації окремих процесів, а й у формуванні нової культури прийняття рішень, заснованої на даних, швидкості, адаптивності та відповідальності.

Підприємство, яке вміє поєднати аналітичні можливості алгоритмів із людською креативністю, етичністю та стратегічним баченням, отримує значно ширший простір для розвитку. Водночас, конкурентну перевагу матиме не той суб'єкт господарювання, який просто використовує найбільше цифрових сервісів, а той, хто здатний перетворити технології на цілісну систему створення цінності для споживача.

Отже, майбутнє підприємництва в умовах цифрової трансформації визначатиметься не кількістю інструментів, а якістю їх інтеграції в маркетингову стратегію, бізнес-процеси та культуру відповідального інноваційного розвитку.

Список використаних джерел

1. Дорош-Кізим ММ, Флейчук МІ, Дацишин МБ. Інноваційні підходи до просування послуг у цифровому середовищі: синергія маркетингу та аналітики. *Агросвіт*. 2025;(12):26-30. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2025.12.26>
2. Іванова ІВ, Боровик ТМ, Залозна ТГ, Руденко АЮ. Використання штучного інтелекту в маркетингу. *Маркетинг і цифрові технології*. 2023;7(2):32-42. DOI: <https://doi.org/10.15276/mdt.7.2.2023.3>
3. Лищенко М, Бородай Д, Чайка, М. Формування маркетингової стратегії інноваційного розвитку та інноваційної програми в умовах цифрової трансформації та сталого розвитку підприємств. *Bulletin of Sumy National Agrarian University*. 2025;4(104):57-65. DOI: <https://doi.org/10.32782/bsnau.2025.4.9>
4. Решетнікова ОВ, Даниленко ВІ, Дорош-Кізим ММ. Аналіз цифрової поведінки споживачів в умовах розвитку електронної торгівлі. *Економічний простір*. 2025;(203):223-29. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.203.223-229>
5. Шпак НО, Грабович ІВ. Тенденції розвитку інструментарію маркетингу підприємств в умовах диджиталізації. *Бізнес Інформ*. 2021;(9):259-65. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-9-259-265>

Лілія БАЛАШ,
к.е.н., доцент

<https://orcid.org/0000-0002-5950-5236>

Ольга ТОРБА

Здобувачка вищої освіти

Ростислав КРИВИЙ

Здобувач вищої освіти

Львівський державний університет безпеки життєдіяльності

ВПЛИВ ЦИФРОВІЗАЦІЇ НА ЛОГІСТИЧНІ ПРОЦЕСИ ТА УПРАВЛІННЯ ЛАНЦЮГАМИ ПОСТАВОК СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Сучасний етап розвитку глобальної економіки характеризується масштабною цифровою трансформацією, яка охоплює всі сфери діяльності суб'єктів господарювання. Особливо відчутним цей вплив є у сфері логістики та управління ланцюгами поставок, де ефективність інформаційних потоків напряму визначає швидкість і якість переміщення матеріальних ресурсів. Цифровізація перетворює традиційні лінійні ланцюги поставок на динамічні, взаємопов'язані цифрові мережі, що дозволяє підприємствам адаптуватися до ринкових змін у режимі реального часу [1].

Впровадження таких інноваційних бізнес-технологій, як Інтернет речей, штучний інтелект та великі дані, відкриває нові можливості для оптимізації логістичних процесів. Наприклад, використання Інтернет-датчиків дозволяє здійснювати безперервний моніторинг локації та стану вантажів під час транспортування, що мінімізує ризики втрат або псування продукції [1]. Системи штучного інтелекту, аналізуючи масиви великих даних, забезпечують високоточне прогнозування попиту, оптимізацію складських запасів та автоматичне формування маршрутів доставки, знижуючи транспортні витрати [2].

Таблиця 1

Вплив ключових цифровізаційних технологій на логістичні процеси

Цифрова технологія	Сфера застосування в логістиці	Очікуваний ефект для підприємства
Інтернет речей	Моніторинг транспорту та умов зберігання вантажів	Зниження ризиків псування товарів, контроль локації у реальному часі
Штучний інтелект	Прогнозування попиту, оптимізація маршрутів доставки	Скорочення транспортних витрат, оптимізація складських запасів
Великі дані	Аналіз поведінки споживачів та ефективності ланцюга	Підвищення швидкості прийняття управлінських рішень

Проте цифрова трансформація логістики пов'язана із низкою викликів. Ключовими серед них є висока вартість первинних інвестицій у програмне забезпечення та інфраструктуру, дефіцит кваліфікованих кадрів, здатних працювати з новітніми технологіями, а також загрози кібербезпеці [2]. Для успішного подолання цих бар'єрів сучасним підприємствам необхідно формувати гнучку стратегію цифровізації, орієнтовану на інтеграцію всіх учасників ланцюга поставок у єдине інформаційне середовище, що забезпечить

довгострокову конкурентоспроможність та сталий розвиток. Загальне співвідношення переваг та бар'єрів цифровізації SCM-процесів наочно представлено на рис. 1.

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ЛАНЦЮГІВ ПОСТАВОК ПІДПРИЄМСТВА	
НОВІ МОЖЛИВОСТІ	КЛЮЧОВІ ВИКЛИКИ
• Моніторинг в реальному часі • Оптимізація запасів • Автоматизація маршрутів • доставки Прозорість даних	• Висока вартість первинних інвестицій • Дефіцит кваліфікованих кадрів • Загрози кібербезпеці

Рис. 1. Можливості та виклики цифровізації в управлінні ланцюгами поставок

Підсумовуючи, можна стверджувати, що перехід на цифрові рейки є не просто трендом, а необхідною умовою для виживання бізнесу, яка забезпечує довгострокову конкурентоспроможність та сталий розвиток територіальних громад в умовах цифровізації економіки.

Список використаних джерел

1. Цифрова трансформація логістики та ланцюгів поставок. *Журнал бізнес-технологій* (online), 2024. URL: <https://example-journal.org/digital-logistics>.
2. Новітні тенденції управління ланцюгами поставок: європейський досвід. *Економічний простір* (online), 2025. URL: <https://example-economics.org/scm-trends>.
3. Лілія Балаш, Ольга Лисюк, Андрій Саміло, Олег Ковальчук. Навчальний посібник «Операційний менеджмент (частина 1)» / Л.Я. Балаш, О.В. Лисюк, А.В. Саміло, О.І. Ковальчук – Львів: видавництво Репроцентр захід, 2023 – 194 с. ISBN 978-617-7990-57-3

Андрій-Володимир МІДИК
к.т.н.

ORCID: 0000-0002-5345-8686

Львівський державний університет внутрішніх справ

ІНТЕГРАЦІЯ DEVOPS-ПІДХОДІВ У БІЗНЕС-ПРОЦЕСИ ІТ-ПІДПРИЄМСТВ

Сучасні ІТ-компанії працюють у середовищі, де швидкість змін часто визначає успіх бізнесу. Якщо раніше процес створення програмного продукту виглядав як послідовний ланцюг окремих етапів — розроблення, тестування, передача системним адміністраторам, розгортання та підтримка — то сьогодні така схема все частіше створює більше проблем, ніж переваг. Розробники

прагнуть швидше впроваджувати новий функціонал, відділи експлуатації зосереджуються на стабільності систем, а бізнес очікує швидких результатів і мінімальних витрат. У результаті між окремими командами можуть виникати затримки, дублювання завдань і труднощі з координацією роботи.

Якщо розглянути це з практичної точки зору, то ситуація нагадує виробничий конвеєр, де кожен етап працює окремо і не завжди враховує потреби наступного. Наприклад, команда розробників завершила створення нової функції програмного продукту та передала її далі. Формально робота виконана. Проте під час розгортання можуть виникнути проблеми сумісності, помилки конфігурації або перевантаження системи. У результаті замість швидкого оновлення команда витрачає час на пошук причин несправностей.

Саме для вирішення таких проблем активно використовується підхід DevOps [1]. Його головна ідея полягає не лише у використанні окремих інструментів чи технологій, а у зміні способу організації взаємодії між командами. DevOps об'єднує процеси розроблення програмного забезпечення (Development) та його експлуатації (Operations) у єдину систему, де всі учасники працюють над спільною метою — швидким та стабільним створенням якісного програмного продукту [2].

На практиці інтеграція DevOps у діяльність ІТ-підприємства зазвичай починається з автоматизації рутинних процесів. Наприклад, якщо після внесення змін у програмний код розробник повинен вручну запускати тестування, копіювати файли та налаштовувати сервери, то з часом це стає джерелом помилок. У DevOps ці дії поступово передаються автоматизованим системам. Після внесення змін код автоматично перевіряється, проходить тестування та може розгортатися на сервері без додаткового втручання.

Особливе значення у таких процесах мають механізми безперервної інтеграції та безперервного розгортання (Continuous Integration та Continuous Deployment). Фактично це означає, що система постійно перевіряє правильність внесених змін та оперативно інтегрує їх у робоче середовище. Якщо раніше випуск оновлення міг відбуватися один раз на місяць або навіть рідше, то зараз багато ІТ-компаній здійснюють десятки або сотні оновлень протягом доби.

Важливо також розуміти, що DevOps не зводиться виключно до використання певних програмних інструментів. Часто виникає помилкове уявлення, що достатньо встановити системи автоматизації або хмарні сервіси, і проблема буде вирішена. Насправді найбільш складною частиною впровадження є зміна організаційної культури компанії. Працівники повинні перейти від ізольованого виконання власних завдань до спільної відповідальності за результат.

Для ІТ-підприємств інтеграція DevOps створює низку практичних переваг. Насамперед скорочується час між створенням програмного рішення та його впровадженням у робоче середовище. Крім того, зменшується кількість технічних помилок, підвищується стабільність систем та покращується взаємодія між учасниками команди. Для бізнесу це означає швидше реагування на потреби клієнтів і підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Отже, інтеграція DevOps-підходів у бізнес-процеси IT-підприємств є не просто технічним удосконаленням існуючих процесів. У практичному розумінні це перехід до більш гнучкої моделі організації роботи, де автоматизація, командна взаємодія та швидкість прийняття рішень стають важливими елементами сучасного цифрового бізнесу.

Список використаних джерел

1. Kim G., Humble J., Debois P., Willis J. *The DevOps Handbook: How to Create World-Class Agility, Reliability and Security in Technology Organizations*. Portland : IT Revolution Press, 2021. 480 p.
2. Forsgren N., Humble J., Kim G. *Accelerate: The Science of Lean Software and DevOps: Building and Scaling High Performing Technology Organizations*. Portland : IT Revolution Press, 2018. 288 p.

Ірина ЛІЩИНСЬКА

аспірантка

ORCID: 0009-0003-1062-4087

Львівський національний університет ветеринарної медицини
та біотехнологій ім. С.З. Гжицького

ІННОВАЦІЙНІ IT-РІШЕННЯ ТА АВТОМАТИЗАЦІЯ ЛОГІСТИЧНИХ ПРОЦЕСІВ ЯК ЧИННИКИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМНИЦТВ

В умовах трансформації аграрного сектору України цифрові технології стають важливим інструментом підвищення ефективності логістичних процесів і стійкості підприємницької діяльності. Оцінка впровадження IT-рішень та рівня автоматизації логістики дає змогу визначити потенціал сільськогосподарських підприємств щодо ефективного виконання логістичних функцій, підвищення прозорості управління та адаптації до сучасних викликів. Особливої актуальності це набуває в умовах воєнних потрясінь, порушення логістичних ланцюгів, зростання транспортних витрат і кліматичних змін, що посилюють потребу в активнішому впровадженні цифрових інструментів управління.

Сучасні IT-рішення в аграрній логістиці охоплюють системи оптимізації маршрутів, цифрові платформи моніторингу вантажів, електронний документообіг, GPS-трекінг, аналітику даних, інструменти прогнозування та інтермодальні логістичні рішення. Їх використання сприяє скороченню часу доставки продукції, зниженню логістичних витрат, підвищенню точності планування запасів і поставок, а також оперативному реагуванню на відхилення та ризики зовнішнього середовища.

Особливого значення такі рішення набувають для фермерських господарств, агрохолдингів і кооперативів. Для малих виробників цифрові інструменти можуть компенсувати обмежений доступ до розвиненої логістичної інфраструктури, тоді як для великих підприємств вони формують основу ефективного управління значними обсягами продукції, транспортними

потоками та розгалуженими ланцюгами постачання. Отже, автоматизація логістичних процесів є важливим чинником підвищення гнучкості, конкурентоспроможності та адаптивності аграрного підприємництва.

Рисунок 1 узагальнює ключові інновації в логістиці, що сприяють підвищенню ефективності транспортних перевезень, моніторингу вантажів та оптимізації адміністративних процесів у сільському господарстві.

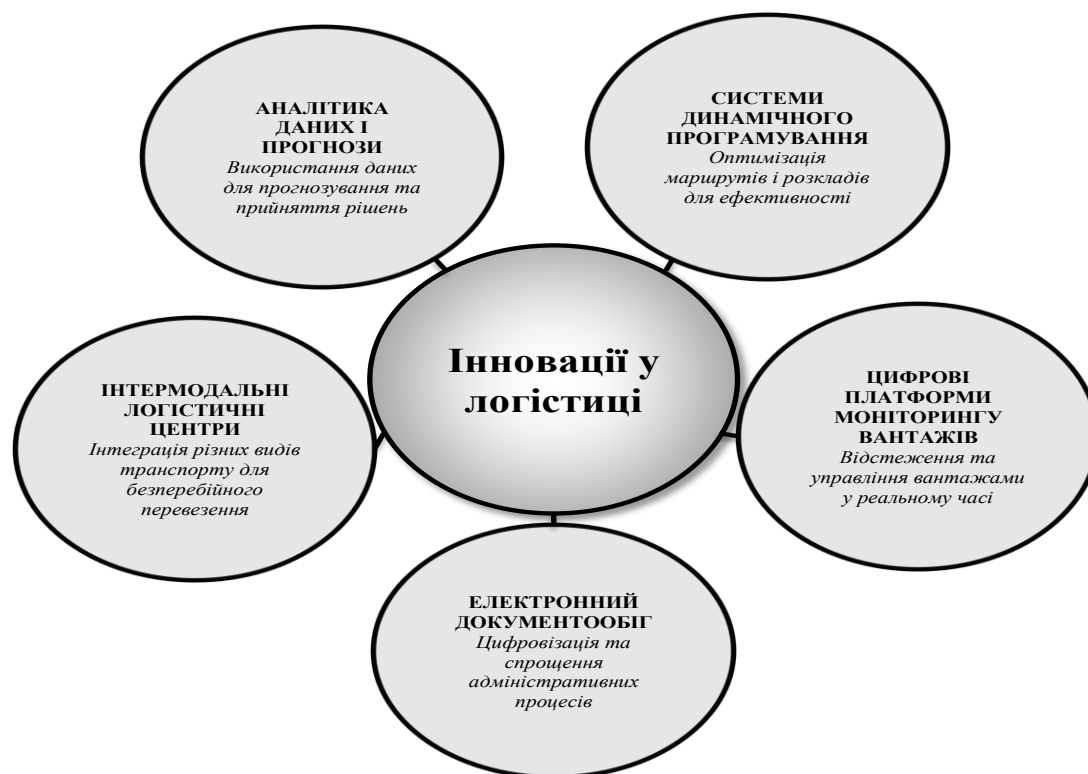


Рисунок 1. Основні напрями інновацій у логістиці сільськогосподарських підприємств

Джерело: власне узагальнення

З огляду на основні напрями інновацій у логістиці доцільно узагальнити сфери застосування ІТ-рішень та їхній вплив на логістичні функції сільськогосподарських підприємств (табл. 1).

У 2020-2025 роках впровадження ІТ-рішень стало однією з відповідей аграрної логістики на виклики воєнного часу, обмежений доступ до ресурсів, зміну логістичних маршрутів і зростання вимог до швидкості поставок. Цифрові технології дають змогу оптимізувати логістичні процеси, знижувати витрати, підвищувати якість логістичного обслуговування та розширювати можливості взаємодії сільськогосподарських підприємств із регіональними й міжнародними ринками.

Автоматизація та впровадження ІТ-рішень у логістиці сільськогосподарських підприємств мають розглядатися як пріоритетний напрям розвитку для різних категорій виробників - від малих фермерських господарств до великих агрохолдингів і кооперативів. Їх використання сприяє підвищенню гнучкості логістичних процесів, зниженню логістичних ризиків і посиленню конкурентоспроможності українського аграрного сектору.

Таблиця 1. - Застосування ІТ-рішень та їх вплив на логістичні функції сільськогосподарських підприємств

ІТ-рішення	Напрями застосування	Вплив на логістику
Системи динамічного програмування	Оптимізація маршрутів, управління ресурсами та запасами	Скорочення часу доставки, зниження витрат, підвищення продуктивності
Цифрові платформи моніторингу вантажів	Відстеження вантажів у реальному часі, GPS-трекінг	Покращення контролю перевезень, запобігання втратам і псуванню продукції
Електронний документообіг	Упорядкування та автоматизація паперових процесів	Прискорення операцій, зниження адміністративних витрат
Інтермодальні логістичні центри	Інтеграція автомобільного, залізничного та водного транспорту	Оптимізація маршрутів, підвищення гнучкості ланцюгів поставок
Аналітика даних і прогнози	Використання великих даних для прогнозування попиту і планування	Покращення планування, зниження ризиків нестачі чи надлишку

Джерело: власне узагальнення на основі [1-4]

Отже, подальше розширення цифрових технологій, автоматизація логістичних операцій та розвиток компетентностей персоналу у сфері ІТ-логістики є важливими передумовами стійкого й ефективного функціонування логістичних систем сільськогосподарських підприємств в умовах сучасних викликів. Узагальнюючи, ІТ-рішення доцільно розглядати не лише як технічний інструмент модернізації логістики, а як управлінський чинник підвищення адаптивності, прозорості та результативності аграрного підприємництва.

Список використаних джерел

1. Вініченко І. І., Городко М. В. Логістичний підхід в управлінні сільськогосподарськими підприємствами. Економічна наука. 2016. № 24. С. 12–16. URL: <https://dspace.dsau.dp.ua/bitstream/123456789/328/1/2.pdf> (дата звернення: 06.04.2026).

2. Зеленко О. Управління логістичною діяльністю сільськогосподарських підприємств. Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. 2017. Вип. 3(63). С. 63–67. URL: https://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF%2Fechcenu_2017_3_12.pdf (дата звернення: 06.04.2026).

3. Прозоров Р. Г. Формування організаційної структури управління логістичною системою в сільськогосподарських підприємствах. Вісник ШНАУ. 2015. URL:

http://visnyk.snau.edu.ua/sample/files/snau_2015_4_63_ekonom/JRN/12.pdf (дата звернення: 01.04.2026).

4. Рижова В. Ю. Механізми управління збутовою та логістичною діяльністю інтегрованих підприємств аграрного виробництва : дис. канд. екон. наук : 08.00.04. Харків, 2024. 247 с. URL: https://lfi-naas.org.ua/wp-content/uploads/2024/09/dis_Ryzhova.pdf (дата звернення: 01.04.2026).

Марина ПАВЛОВА

к.е.н., викладач

ORCID 0000-0003-3062-95

*ВСП «Хмельницький політехнічний фаховий коледж
Національного університету «Львівська політехніка»*

ВПЛИВ ІННОВАЦІЙ НА РІВЕНЬ ЗАДОВОЛЕНOSTІ ТА ЛОЯЛЬНОСТІ КЛІЄНТІВ

У сучасному швидкозмінному бізнес-середовищі, де нові технології та споживчі переваги трансформуються з безпрецедентною швидкістю, розуміння ефективних методів підвищення лояльності клієнтів набуває критичного значення. В умовах зростання конкуренції та підвищених очікувань споживачів компанії змушені постійно адаптувати й оновлювати свої стратегії взаємодії з клієнтами.

Інновації впливають на задоволеність та лояльність клієнтів через кілька взаємопов'язаних механізмів. По-перше, продуктові інновації підвищують функціональну цінність пропозиції: нові характеристики, покращена якість або розширені можливості продукту формують вищі очікування споживачів і, за умови їх виправдання, суттєво збільшують рівень задоволеності. По-друге, процесні інновації оптимізують операційну діяльність підприємства, що виражається в скороченому обслуговуванні, зниженні кількості помилок та підвищеній зручності взаємодії з компанією. По-третє, маркетингові інновації дозволяють персоналізувати клієнтський досвід, що є одним із ключових драйверів лояльності в цифрову епоху. Нарешті, організаційні інновації (зокрема, впровадження омніканальних моделей взаємодії) формують безперервний та послідовний клієнтський досвід на всіх точках контакту.

Серед сучасних трендів та інновацій у сфері підвищення лояльності клієнтів виділяють такі:

1. Доповнена та віртуальна реальність (AR/VR): відкриває нові можливості для залучення клієнтів і створення унікального споживчого досвіду. Завдяки цим технологіям бренди можуть взаємодіяти з аудиторією на глибшому рівні, підвищуючи лояльність і стимулюючи продажі. Дослідження Snapchat і Global Crowd DNA, проведене на 16 ринках, показало, що 92% представників покоління Z прагнуть використовувати AR-інструменти під час онлайн-шопінгу. При цьому зумери значно частіше, ніж міленіали чи бебі-бумери, здійснюють покупку того самого продукту, з яким уперше познайомилися через доповнену реальність [2] .

2. Персоналізація. Сучасні технології дозволяють компаніям збирати та аналізувати великі масиви даних про клієнтів, що сприяє формуванню індивідуальних пропозицій і комунікацій. Персоналізація не тільки спрощує взаємодію користувачів із брендом, а й ефективність маркетингового рівня та рівень доступності аудиторії.

3. Омніканальний підхід: забезпечує інтеграцію всіх каналів взаємодії в єдину екосистему, що забезпечує споживачу однаково ефективний і наступний сервіс – незалежно від того, чи встановлюється контакт із брендом у цифровому середовищі, чи у фізичній точці продажу. Кожне звернення клієнта вписується в його індивідуальну історію взаємодії: інформація про попередні запити, подібання та поведінку накопичується і стає доступною в усіх каналах одночасно. Завдяки цій компанії отримує можливість оперативно реагувати на потреби споживача, пропонувати персоналізовані рішення та формувати справді цінний клієнтський досвід [1].

Інновації є стратегічним інструментом формування стійкої клієнтської лояльності в умовах цифрової економіки. Технології AR/VR, персоналізація та омніканальність не функціонують як ізольовані інструменти – їх комплексне застосування дозволяє компаніям будувати глибокі, емоційно значущі відносини зі споживачами. Відтак інноваційна орієнтованість компанії стає не лише фактором диференціації, а й фундаментом її довгострокової ринкової стійкості.

Список використаних джерел

1. Омніканальність як стратегія: шлях до послідовної взаємодії з клієнтом. *RAU*. 30.09.2025. URL: <https://rau.ua/news/omnikanalnist-jak-strategija/> (дата звернення: 26.05.2026).

2. Сучасні стратегії утримання клієнтів: актуальні тренди та бізнес-реалії. *Kyivstar Business Hub*. 13.08.2025. URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/10-trendiv-ukrayinskogo-restorannogo-biznesu> (дата звернення: 26.05.2026).

Андрій-Володимир МІДИК

к.т.н.

ORCID: 0000-0002-5345-8686

Львівський державний університет внутрішніх справ

ВИКОРИСТАННЯ ГЕНЕРАТИВНОГО ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ ДЛЯ АВТОМАТИЗАЦІЇ КОРПОРАТИВНИХ ПРОЦЕСІВ

У сучасних умовах функціонування підприємств підвищення ефективності діяльності значною мірою визначається здатністю організації оптимізувати внутрішні бізнес-процеси, скорочувати операційні витрати та раціонально використовувати наявні ресурси. Посилення конкуренції, збільшення обсягів інформації та необхідність швидкого прийняття управлінських рішень формують потребу у впровадженні нових цифрових інструментів, здатних забезпечити підвищення продуктивності діяльності підприємств. Одним із

таких інструментів є генеративний штучний інтелект, використання якого створює нові можливості для автоматизації корпоративних процесів [1].

Якщо розглядати використання генеративного штучного інтелекту з позиції економіки процесу, ключове значення має не сам факт впровадження технології, а її вплив на витрати, часові ресурси та продуктивність виконання окремих операцій. Будь-який бізнес-процес підприємства складається з певної послідовності дій, кожна з яких потребує використання трудових, фінансових та інформаційних ресурсів. У традиційних моделях управління значна частина часу працівників витрачається на виконання повторюваних операцій: підготовку документів, обробку інформації, аналіз звітів, формування електронних листів або пошук необхідних даних.

З економічної точки зору такі процеси формують значну частку непрямих витрат підприємства. Наприклад, підготовка внутрішньої документації, складання звітів або обробка запитів клієнтів може займати значний робочий час спеціалістів, хоча безпосередньо не створює нового продукту чи доданої вартості. Внаслідок цього виникає необхідність пошуку механізмів зниження операційних витрат шляхом автоматизації рутинних процедур.

Використання генеративного штучного інтелекту дозволяє змінити структуру витрат бізнес-процесів за рахунок скорочення часу виконання окремих операцій та зменшення навантаження на працівників [3]. На практиці генеративні моделі можуть застосовуватися для автоматичного створення текстових документів, підготовки аналітичних матеріалів, формування відповідей на запити клієнтів, генерування програмного коду, підтримки маркетингової діяльності та створення внутрішніх корпоративних знань.

Особливе значення застосування генеративного штучного інтелекту має для ІТ-підприємств та організацій із високим рівнем інформаційного навантаження [2]. Наприклад, під час розроблення програмного забезпечення генеративні системи можуть автоматично формувати фрагменти програмного коду, створювати технічну документацію або здійснювати первинний аналіз програмних помилок. У результаті частина рутинних операцій переходить від працівника до інтелектуальної системи, що дозволяє зосередити ресурси на більш складних завданнях.

В економічному аспекті ефективність використання генеративного штучного інтелекту проявляється через декілька основних показників: зниження витрат на виконання операцій, скорочення часу обробки інформації, підвищення продуктивності праці та покращення якості прийняття управлінських рішень. При цьому змінюється структура використання людських ресурсів: працівники поступово переходять від виконання механічних функцій до діяльності, пов'язаної з аналізом, контролем та управлінням процесами.

Разом із перевагами використання генеративного штучного інтелекту необхідно враховувати певні обмеження. До них належать витрати на впровадження цифрової інфраструктури, потреба у підготовці персоналу, питання захисту корпоративних даних та необхідність перевірки достовірності результатів, сформованих інтелектуальними системами. Крім того, надмірна

автоматизація окремих процесів може створювати ризики залежності підприємства від технологічних рішень.

Отже, використання генеративного штучного інтелекту доцільно розглядати не лише як технологічне нововведення, а як інструмент економічної оптимізації корпоративних процесів. Його впровадження дозволяє змінювати структуру витрат підприємства, підвищувати ефективність використання ресурсів та забезпечувати зростання продуктивності діяльності. У перспективі подальший розвиток генеративних технологій може стати одним із ключових факторів формування ефективних цифрових бізнес-моделей підприємств.

Список використаних джерел

1. Russell S., Norvig P. *Artificial Intelligence: A Modern Approach*. 4th ed. Hoboken : Pearson, 2021. 1232 p.
2. Kaplan A., Haenlein M. Siri, Siri in my hand: Who's the fairest in the land? On the interpretations, illustrations, and implications of artificial intelligence // *Business Horizons*. 2019. Vol. 62, No. 1. P. 15–25.
3. Huang M.-H., Rust R. T. A Strategic Framework for Artificial Intelligence in Marketing // *Journal of the Academy of Marketing Science*. 2021. Vol. 49, No. 1. P. 30–50.

Лілія БАЛАШ,

к.е.н., доцент

<https://orcid.org/0000-0002-5950-5236>

Львівський державний університет безпеки життєдіяльності

Ірина РАДЕЛИЦЬКА

Здобувачка вищої освіти

Львівський державний університет безпеки життєдіяльності

Ростислав КРИВИЙ

Здобувач вищої освіти

Львівський державний університет безпеки життєдіяльності

ВПЛИВ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ НА ТРАНСФОРМАЦІЮ ПІДПРИЄМНИЦТВА: ВІД АВТОМАТИЗАЦІЇ ДО НОВИХ БІЗНЕС- МОДЕЛЕЙ

Під впливом стрімкого розвитку цифрових технологій підприємницьке середовище зазнає якісних змін, що проявляються у трансформації бізнес-процесів та підходів до управління. Одним із ключових драйверів таких змін виступає штучний інтелект (Artificial Intelligence, AI), який поступово переходить із категорії перспективних технологій у категорію реальних інструментів ведення бізнесу. Використання штучного інтелекту сприяє не лише автоматизації окремих процесів, а й формує нові підходи до створення цінності, управління ресурсами та взаємодії з клієнтами.

Цифрова трансформація підприємництва охоплює зміну бізнес-моделей, операційних процесів і механізмів прийняття управлінських рішень. У цьому контексті штучний інтелект стає інструментом підвищення ефективності

діяльності підприємств через використання аналітики даних, прогнозування, автоматизації та персоналізації [1].

Одним із найбільш поширених напрямів застосування штучного інтелекту є автоматизація бізнес-процесів. Традиційно значна частина ресурсів підприємств витрачалася на виконання повторюваних операцій: обробку документації, аналіз звітності, обслуговування клієнтів, управління запасами та комунікацію. Сучасні AI-рішення дозволяють значною мірою скоротити час виконання таких завдань та зменшити операційні витрати.

Однак значення штучного інтелекту виходить за межі автоматизації. Його впровадження змінює саму логіку побудови бізнесу. Замість традиційного підходу, орієнтованого на масовий продукт, сучасні компанії дедалі більше переходять до персоналізованих моделей взаємодії з клієнтами. На основі аналізу великих обсягів даних підприємства отримують можливість краще розуміти потреби споживачів, прогнозувати попит і створювати індивідуальні пропозиції.

Штучний інтелект також відкриває можливості для формування нових бізнес-моделей. Зокрема, все більшого поширення набувають цифрові платформи, підписні сервіси, автоматизовані системи підтримки клієнтів та бізнес-аналітики. Це дозволяє підприємствам масштабувати діяльність без пропорційного збільшення ресурсів [2].

Окремої уваги заслуговує роль штучного інтелекту у прийнятті управлінських рішень. Завдяки використанню алгоритмів машинного навчання підприємства можуть здійснювати прогнозування продажів, оцінювати ризики, аналізувати ефективність маркетингових кампаній та швидше адаптуватися до змін ринку. Таким чином, управлінські рішення стають більш обґрунтованими та орієнтованими на дані. Узагальнену схему впливу штучного інтелекту на трансформацію підприємництва наведено на рис. 1.

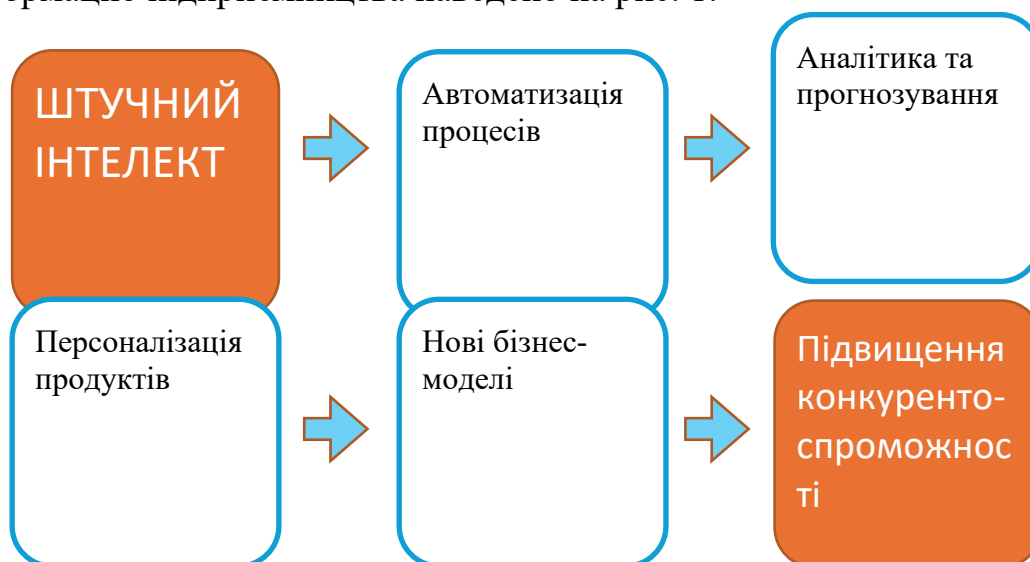


Рис.1. Вплив штучного інтелекту на трансформацію підприємництва

Разом із перевагами впровадження штучного інтелекту існують і певні виклики. Серед основних — залежність від якості даних, необхідність цифрової трансформації організаційної культури, питання кібербезпеки та адаптації

персоналу до нових умов праці. Крім того, активне використання AI породжує дискусії щодо етичних аспектів прийняття автоматизованих рішень та балансу між технологіями і людським фактором.

Для українського підприємництва розвиток штучного інтелекту відкриває додаткові можливості підвищення конкурентоспроможності як на внутрішньому, так і на міжнародному ринках. Особливо актуальним це є для малого та середнього бізнесу, який отримує доступ до інструментів, що раніше були доступними лише великим корпораціям.

Отже, вплив штучного інтелекту на трансформацію підприємництва проявляється не лише через автоматизацію окремих процесів, але й через формування нових підходів до створення бізнес-моделей, управління та взаємодії зі споживачами. Подальший розвиток цифрових технологій визначатиме конкурентоспроможність підприємств і стане одним із ключових факторів економічного розвитку в майбутньому.

Список використаних джерел

1. Ілляшенко С. М. Інноваційний розвиток: маркетинг і менеджмент знань : монографія. Суми : ТОВ «Діса плюс», 2016. 192 с.
2. Федулова Л. І. Цифрова економіка: тенденції та перспективи розвитку в Україні // *Економічна теорія та право*. 2018. № 3 (34). С. 11–25.
3. О Ковальчук, Л Балаш, Р Ратушний. Роль інформаційних систем та цифровізації кадрових процесів для підвищення ефективності управління ресурсами організацій в секторі безпеки. *Економіка та суспільство*, випуск 85 2026. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-85-96>

Тетяна ОНОКІЄНКО

здобувачка вищої освіти

Державний біотехнологічний університет

МЕТОДИ ЕКСПЕРТНОЇ АНАЛІТИКИ В ОЦІНЦІ ГОТОВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ДО ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

Сучасні умови господарювання характеризуються активним розвитком цифрових технологій, що впливають на всі сфери діяльності підприємств. Автоматизація бізнес-процесів, використання аналітичних платформ, хмарних технологій, штучного інтелекту та великих масивів даних сприяють підвищенню ефективності діяльності організацій. У таких умовах цифрова трансформація є важливим фактором забезпечення конкурентоспроможності підприємства та його довгострокового розвитку.

Цифрова трансформація - це комплексний процес впровадження цифрових технологій у систему управління підприємством, виробничі процеси, комунікації та механізми прийняття рішень. Її метою є підвищення продуктивності праці, оптимізація витрат, покращення якості управління тощо. При цьому ефективність цифрових змін залежить від рівня готовності підприємства до їх реалізації.

Підприємства часто стикаються з проблемами недостатньої цифрової інфраструктури, низького рівня автоматизації, відсутності цифрових компетентностей персоналу та обмежених фінансових ресурсів, що зумовлює необхідність попередньої оцінки готовності підприємства до цифрової трансформації. Тому важливе значення мають методи експертної аналітики, які дозволяють визначити поточний стан підприємства та його здатність адаптуватися до цифрових змін [1].

Важливо зазначити, що рівень готовності підприємства до цифрової трансформації змінюється під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів. До внутрішніх - належать організаційна культура, рівень підтримки змін керівництвом, кваліфікація персоналу та фінансові можливості підприємства. Зовнішніми факторами є технологічний розвиток ринку, конкурентне середовище, державна політика у сфері цифровізації та загальні економічні умови, тому оцінювання готовності до цифрової трансформації повинно здійснюватися систематично, що дозволить своєчасно виявляти проблеми підприємства.

Експертна аналітика - це сукупність методів аналізу, оцінювання та прогнозування, заснованих на знаннях і практичному досвіді фахівців. Вона широко використовується в менеджменті організацій для прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності або нестачі статистичних даних. Використання експертних методів дає можливість оцінювати не лише кількісні, але й якісні характеристики діяльності підприємства [3].

До основних методів експертної аналітики належать метод Делфі, метод експертних оцінок, SWOT-аналіз, сценарний аналіз, метод ранжирування та ін.

Метод Делфі базується на багатоетапному анонімному опитуванні експертів із подальшим узгодженням отриманих результатів. Він дозволяє формувати обґрунтовані прогнози щодо перспектив розвитку підприємства та визначати рівень готовності до цифрових змін.

Метод експертних оцінок передбачає використання бальної системи для визначення рівня розвитку окремих характеристик підприємства.

SWOT-аналіз застосовується для визначення сильних і слабких сторін підприємства, а також можливостей та загроз цифрової трансформації. Перевагою цього методу є комплексний підхід до оцінювання внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства.

Сценарний аналіз дозволяє прогнозувати можливі результати цифрових змін залежно від різних умов розвитку підприємства. Його використання сприяє зниженню ризиків та підвищує якість стратегічного планування.

Для оцінки готовності підприємства до цифрової трансформації доцільно використовувати систему критеріїв, що дозволяє комплексно охарактеризувати поточний стан підприємства, зокрема: рівень автоматизації бізнес-процесів; наявність сучасної цифрової інфраструктури; забезпеченість інформаційними технологіями; цифрові компетентності працівників; готовність керівництва до інновацій; фінансові ресурси для реалізації цифрових проєктів; рівень інформаційної безпеки [2].

Кожен із наведених критеріїв може оцінюватися за бальною шкалою, що дозволяє визначити інтегральний показник цифрової готовності підприємства. Отримані результати дають можливість виявити проблеми в діяльності підприємства та сформулювати напрями подальшого вдосконалення [3].

Таким чином, оцінювання готовності підприємства до цифрової трансформації є необхідною умовою ефективного впровадження цифрових технологій. Використання методів експертної аналітики дозволяє комплексно оцінити управлінські, кадрові та технологічні можливості підприємства, визначити потенційні ризики та сформулювати ефективні напрями розвитку.

Список використаних джерел

1. Заїка С. Аналітичні інструменти в системі управлінської діагностики. *Інноваційні технології маркетингу та менеджменту в умовах трансформаційних змін: тези доповідей III міжнародної наук.-практ. конференції 09 травня 2025 р., Хмельницький кооперативний торговельно-економічний інститут*. Хмельницький, 2025. С. 98-100 URL: <https://repo.btu.kharkiv.ua/server/api/core/bitstreams/48b34e13-9d36-49c5-80d7-a36026179a5e/content>
2. Олексієнко Р., Донець А. Місце експертної оцінки у прийнятті управлінських рішень. *Економіка та суспільство*. 2021. №26. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/381>
3. Шафоренко І., Заїка С. Експертна аналітика як основа обґрунтування управлінських рішень. *Бухгалтерський облік, контроль та аналіз в умовах інституційних змін: зб. наукових праць VII Всеукраїнської науково-практичної конф., 31 жовтня 2024 р., м. Полтава*. Полтава: ПДАУ, 2024. С. 1331-1332. URL: <https://repo.btu.kharkiv.ua/server/api/core/bitstreams/29390acb-c53b-4768-9538-f76a6be818b3/content>

Марта ДОРОШ
викладач

ORCID: 0000-0002-3975-1229

Львівський університет бізнесу та права,
Ліцей «Європейський» Львівської міської ради

ІННОВАЦІЙНА АДАПТИВНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА

Цифрова трансформація бізнес-середовища сьогодні змінює не лише технологічну основу підприємництва, а й саму логіку функціонування підприємства в умовах нестабільності, конкуренції та постійного оновлення ринкових правил.

У сучасній економіці підприємство вже не може залишатися сталою організаційною структурою, яка роками працює за незмінними моделями управління, виробництва, комунікації та збуту. Його життєздатність дедалі більше залежить від здатності швидко перебудовувати процеси, засвоювати нові технології, реагувати на зміну попиту та бачити можливості там, де раніше

переважали ризики. Саме тому, інноваційна адаптивність стає однією з ключових характеристик підприємства, яке прагне не просто зберегти позиції на ринку, а розвиватися в умовах цифрової економіки. Вона означає здатність підприємства гнучко змінювати власну поведінку, управлінські рішення, бізнес-процеси та способи створення цінності відповідно до нових викликів середовища.

Цифрова трансформація не зводиться лише до використання програмного забезпечення, онлайн-платформ або автоматизованих систем, адже її справжній зміст полягає у зміні підприємницького мислення. Якщо раніше технології здебільшого розглядалися як допоміжний інструмент для пришвидшення окремих операцій, то нині вони стають основою для формування нових бізнес-моделей, способів взаємодії зі споживачами, організації праці та ухвалення управлінських рішень. Підприємство, яке впроваджує цифрові рішення без зміни внутрішньої культури, часто отримує лише зовнішній ефект модернізації, але не досягає глибокої трансформації.

Натомість, справжня цифрова зрілість виникає тоді, коли технології інтегруються в логіку розвитку підприємства, підтримують стратегічні цілі та допомагають створювати додану цінність. Тому інноваційна адаптивність передбачає не механічне копіювання цифрових трендів, а свідоме використання технологій відповідно до реальних потреб бізнесу.

Особливого значення адаптивність набуває в умовах невизначеності, коли зовнішнє середовище змінюється швидше, ніж традиційні управлінські моделі встигають реагувати. Підприємства стикаються з коливаннями попиту, змінами поведінки споживачів, логістичними обмеженнями, зростанням витрат, кадровими викликами, посиленням конкуренції та необхідністю працювати в багатоканальному цифровому просторі. За таких умов стабільність уже не означає незмінність, адже стабільним стає те підприємство, яке здатне постійно оновлюватися. Інноваційна адаптивність дозволяє підприємству не чекати повного завершення кризи, а діяти в її межах, поступово перебудовуючи процеси, ресурси та пріоритети. Саме тому, сучасне підприємництво дедалі частіше розглядається як динамічна система, у якій гнучкість є не тимчасовою реакцією, а постійною управлінською якістю.

Важливою складовою інноваційної адаптивності є здатність підприємства працювати з даними. У цифровому середовищі інформація стає не просто супровідним елементом діяльності, а стратегічним ресурсом для ухвалення рішень. Дані про продажі, витрати, споживчу поведінку, логістику, продуктивність праці, фінансові потоки та якість сервісу дають змогу підприємству бачити реальну картину власного функціонування. На основі такої інформації можна швидше виявляти слабкі місця, оцінювати ефективність рішень і прогнозувати наслідки управлінських дій.

Для малого та середнього підприємництва цифрова трансформація має подвійний характер. З одного боку, цифрові інструменти відкривають доступ до ширших ринків, здешевлюють окремі операції, полегшують комунікацію зі споживачами та дають змогу конкурувати з більшими гравцями. З іншого боку, саме менші підприємства часто стикаються з браком фінансових ресурсів,

недостатнім рівнем цифрових навичок, обмеженим доступом до експертної підтримки та страхом перед складністю технологічних змін.

В українських реаліях ця проблема набуває особливої ваги через воєнний стан, економічну нестабільність, міграційні процеси, руйнування частини інфраструктури та зміну регіональних ринкових умов. Багато підприємств були змушені переглянути логістику, канали збуту, формати роботи з персоналом, способи комунікації та фінансове планування. У таких обставинах цифрові рішення стали не просто засобом модернізації, а інструментом збереження операційної безперервності.

Разом із тим адаптивність не слід ототожнювати з хаотичним реагуванням на кожну зміну ринку. Справжня адаптивність передбачає стратегічну вибірковість, коли підприємство розуміє, які зміни є короткостроковими коливаннями, а які свідчать про глибшу трансформацію середовища. Без такого розуміння підприємство ризикує витратити ресурси на випадкові рішення, що не посилюють його конкурентну позицію. Тому, інноваційна адаптивність має поєднувати швидкість реакції з аналітичною глибиною та довгостроковим баченням. У цьому полягає відмінність між ситуативним пристосуванням і справжньою здатністю до розвитку.

Окремо слід наголосити на зміні управлінської культури підприємства. У традиційній моделі керівництво часто орієнтувалося на жорстку ієрархію, повільне погодження рішень і контроль за виконанням установлених процедур. У цифровому середовищі така модель може виявитися недостатньо ефективною, оскільки швидкість змін потребує більш відкритої комунікації, міжфункціональної взаємодії та здатності швидко тестувати нові рішення. Інноваційна адаптивність формується там, де працівники не бояться пропонувати ідеї, керівництво готове аналізувати помилки, а підприємство сприймає експерименти як частину розвитку. Отже, цифрова трансформація є не лише технічною, а й культурною зміною.

Важливою ознакою адаптивного підприємства є здатність змінювати бізнес-модель відповідно до нових умов. Це може проявлятися у переході до онлайн-продажів, впровадженні підписних сервісів, розвитку партнерських платформ, комбінуванні фізичних і цифрових каналів, зміні способів обслуговування або створенні нових джерел доходу. Такі зміни не завжди потребують радикального перезапуску підприємства, проте вони вимагають уважного аналізу того, де саме формується цінність для споживача. Якщо підприємство розуміє цю цінність, воно може гнучко змінювати форму її надання, не втрачаючи власної ринкової ідентичності. Саме тому адаптивність не руйнує сталість підприємства, а допомагає зберегти його сутність у змінених умовах.

Цифрова трансформація бізнес-середовища також посилює значення кібербезпеки, захисту даних і довіри. Чим більше процесів переходить у цифровий формат, тим вищими стають ризики витоку інформації, технічних збоїв, шахрайства та втрати контролю над критично важливими даними. Підприємство, яке прагне бути цифрово зрілим, має сприймати безпеку не як другорядну технічну функцію, а як елемент управління ризиками та

репутацією. Довіра споживачів, партнерів і працівників значною мірою залежить від того, наскільки відповідально підприємство працює з інформацією. Тому інноваційна адаптивність передбачає не лише відкритість до нових технологій, а й здатність захищати власну цифрову інфраструктуру.

У перспективі конкурентоспроможність підприємства дедалі більше залежатиме від його цифрової зрілості та здатності навчатися швидше за конкурентів. Ринки стають більш прозорими, споживачі – більш вимогливими, технології – доступнішими, а переваги – менш довговічними. За таких умов підприємство не може розраховувати лише на минулий досвід, усталену репутацію або традиційні методи роботи. Йому необхідно постійно оновлювати знання, переглядати процеси, тестувати інновації та підтримувати готовність до змін. Інноваційна адаптивність у цьому сенсі стає не окремою перевагою, а базовою умовою існування в цифровому бізнес-середовищі.

Отже, інноваційна адаптивність підприємства в умовах цифрової трансформації є складним багатовимірним явищем, що охоплює технології, управління, персонал, дані, культуру, безпеку та стратегічне мислення. Вона дає змогу підприємству не лише реагувати на зміни, а й використовувати їх як джерело розвитку. Цифрові інструменти створюють нові можливості для продуктивності, гнучкості та масштабування, але їхня ефективність залежить від організаційної готовності та здатності підприємства мислити системно. Найбільш успішними будуть ті підприємства, які зможуть поєднати технологічне оновлення з людським капіталом, аналітичною культурою та відповідальним управлінням. Саме така модель дозволяє перетворити цифрову трансформацію з вимушеної реакції на стратегічний ресурс стійкого підприємницького розвитку.

Список використаних джерел

1. Dorosh-Kizym M, Yakhno T, Todoshchuk A, Nykonchuk V, Zhyvko M. Logistics network design system in EU through modern modelling techniques: establishing strong transport links to improve foreign economic relations. *International Journal of Religion*. 2024;5(11):282-93. DOI: <https://doi.org/10.61707/ayzdcf26> Вербівська Л. Механізми управління стратегічним розвитком підприємств в умовах євроінтеграційних трансформацій. *Економіка та суспільство*. 2025. (72). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-128>
2. Mytsenko V, Babets I, Mytsenko I, Fleychuk M, Dorosh-Kizym M. The Impact of Ukraine's Involvement in Global Value Chains on the Development of the Processing Industry. *Management and Production Engineering Review*. 2024;15(2):99-111. DOI: <https://doi.org/10.24425/mper.2024.151134>
3. Вербівська Л. Механізми управління стратегічним розвитком підприємств в умовах євроінтеграційних трансформацій. *Економіка та суспільство*. 2025;(72). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-128>
4. Здреник В, Грод А, Очеретко Б, Бохонський В. Вплив цифрових технологій на розвиток бізнесу: трансформація бізнес-моделей та управління

інноваційними проектами. *Економічний аналіз*. 2024;34(2):453-64. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2024.02.453>

5. Міщук ЄВ, Воронов ДС. Інноваційний розвиток промислових підприємств в умовах євроінтеграції: управлінські підходи та роль публічного управління. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024;(14):209-16. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/4162>

6. Шостак ЛВ, Бегун СІ. Особливості та умови формування бізнес-моделі підприємства в умовах цифрової трансформації. *Підприємництво та торгівля*. 2024;(80):187-91. DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastruct80-32>

Андрій БІЛИЙ
аспірант

ORCID: 0009-0002-1309-6227

Львівський національний університет імені Івана Франка

ВИМІРЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ: СИСТЕМА КРІ ТА ОЦІНЮВАННЯ ROI

Глобальне зростання інвестицій у цифрову трансформацію підприємств формує принципово нові вимоги до систем управлінського контролю та оцінювання ефективності. За прогнозами International Data Corporation, світові витрати на цифрову трансформацію бізнесу досягнуть майже 4 трлн доларів США до 2027 року зі середньорічним темпом зростання 16,2% [1]. В умовах таких масштабів капіталовкладень питання достовірного вимірювання повернення на інвестиції (ROI) та формування адекватної системи ключових показників ефективності (KPI) набуває стратегічного значення для менеджменту підприємств.

Разом з тим практика свідчить про суттєву невідповідність між масштабами цифрових інвестицій та зрілістю систем їхнього вимірювання. Аналіз Deloitte, проведений у межах дослідження «Measuring Value from Digital Transformation», зафіксував, що 81% керівників підприємств використовують продуктивність праці як єдиний ключовий показник ROI цифрової трансформації [2]. Таке звуження системи вимірювання до одного виміру призводить до систематичного недооцінювання реального ефекту від диджиталізації, оскільки значна частина створеної вартості акумулюється у важковимірюваних нефінансових категоріях: клієнтській лояльності, організаційній гнучкості та накопиченні даних як стратегічного ресурсу.

Для подолання цього обмеження дослідники та провідні аналітичні центри пропонують мультимірні концептуальні моделі оцінювання. Зокрема, Deloitte розробив комплексний фреймворк із 46 KPI, згрупованих за п'ятьма вимірами: фінансовим, клієнтським, процесним, кадровим та цільовим. Підприємства, що впроваджують таку збалансовану систему вимірювання, у середньому отримують на 20% більше вартості від своїх цифрових ініціатив порівняно з тими, що обмежуються традиційними фінансовими метриками [2]. Це підтверджує тезу про те, що якість системи вимірювання безпосередньо визначає ефективність управлінських рішень у процесі цифрової трансформації.

Особливої уваги заслуговує питання розмежування фінансових і нефінансових KPI цифрової трансформації. До першої групи належать показники, що безпосередньо відображають економічний ефект: скорочення операційних витрат на одиницю продукції або послуги (цільовий орієнтир: 30-50% для повністю цифровізованих процесів), показник сукупної вартості володіння (TCO) цифровою інфраструктурою, а також рентабельність інвестицій у конкретні цифрові ініціативи. До другої групи входять метрики, що відображають формування довгострокових конкурентних переваг: рівень цифрового засвоєння персоналом (Digital Adoption Rate), індекс клієнтського досвіду (NPS, CSAT), а також показники інноваційного потенціалу організації. Дослідження Boston Consulting Group підтверджує, що підприємства, які відстежують інноваційні метрики поряд із фінансовими, у 2,3 рази частіше зберігають конкурентну перевагу після завершення основної фази трансформації [3].

Критичним методологічним аспектом побудови системи вимірювання є чітке розмежування між випереджальними (leading) та запізнілими (lagging) індикаторами. Запізнілі індикатори, зокрема зростання виручки або зниження витрат, підтверджують вже створену вартість, проте не дозволяють здійснювати оперативне коригування курсу. Натомість випереджальні індикатори, такі як рівень залучення користувачів до нових цифрових сервісів, кількість автоматизованих транзакцій або швидкість реакції системи на запити, сигналізують про майбутній ефект ще в процесі трансформації. Збалансоване поєднання обох типів у рамках єдиної системи моніторингу дозволяє менеджменту здійснювати не лише ретроспективний аналіз, а й проактивне управління ціннісним потенціалом цифрових інвестицій.

Практичне застосування цих принципів можна простежити на прикладі сервісної платформи «КВІТКА», розробленої для сфери технічного обслуговування обладнання. Система вимірювання ефективності платформи охоплює одночасно операційні показники, зокрема автоматизацію понад 1500 транзакційних циклів на місяць та вивільнення близько 230 людино-годин щомісяця, і клієнтські метрики, а саме зростання індексу NPS на 25 пунктів. Така двоконтурна система вимірювання дозволяє, з одного боку, обґрунтувати повернення інвестицій для власників бізнесу, а з іншого боку ідентифікувати вузькі місця у клієнтському досвіді для подальшого вдосконалення продукту.

Окремою управлінською проблемою є визначення часових горизонтів для оцінювання ROI цифрової трансформації. На відміну від традиційних капітальних інвестицій, цифрові ініціативи генерують цінність нерівномірно в часі: початковий операційний ефект може бути відчутним вже у перші місяці після впровадження, тоді як повна реалізація стратегічного потенціалу, включаючи трансформацію бізнес-моделі та формування нових джерел доходу, розгортається впродовж 18-36 місяців. Це вимагає від менеджменту формування диференційованих очікувань щодо ROI на різних часових горизонтах та уникнення передчасних висновків про неефективність цифрових інвестицій на основі короткострокових даних.

Не менш важливим є питання атрибуції цінності у складних цифрових екосистемах. Коли підприємство одночасно впроваджує ERP-систему, мобільну платформу для клієнтів та інструменти автоматизації внутрішніх процесів, ізольоване вимірювання ROI кожного компонента може призвести до хибних висновків. Синергетичний ефект від інтеграції систем, за своєю природою, є більшим за просту суму ефектів окремих компонентів. Це актуалізує необхідність розробки портфельного підходу до вимірювання ROI цифрової трансформації, який відображає не лише результати окремих проєктів, а й сукупний вплив цифрового портфеля на стратегічну конкурентоспроможність підприємства.

Таким чином, вимірювання ефективності цифрової трансформації підприємств потребує відходу від монометричного підходу до комплексних мультимірних систем KPI, що охоплюють фінансові, клієнтські, процесні та кадрові виміри. Формування таких систем, синхронізованих зі стратегічними цілями підприємства та налаштованих на відстеження як поточних операційних результатів, так і довгострокового накопичення цифрової цінності, виступає необхідною умовою перетворення цифрової трансформації з витратної статті бюджету на вимірюваний стратегічний актив розвитку.

Список використаних джерел

1. IDC. Worldwide Spending on Digital Transformation is Forecast to Reach Almost \$4 Trillion by 2027, 2024. URL: <https://www.businesswire.com/news/home/20240530917191/en/Worldwide-Spending-on-Digital-Transformation-is-Forecast-to-Rreach-Almost-4-Trillion-by-2027-According-to-New-IDC-Spending-Guide>
2. Deloitte. Measuring Value from Digital Transformation, 2024. URL: <https://www.deloitte.com/global/en/issues/digital/maximizing-value-using-digital-transformation-kpis.html>
3. Boston Consulting Group. Innovation Systems Need a Reboot (18th Annual Innovation Study), 2024. URL: <https://www.bcg.com/publications/2024/innovation-systems-need-a-reboot>

Олександр ХОЛОД
аспірант

ORCID: 0009-0002-6254-0152
ННЦ «Інститут аграрної економіки»

ЦИФРОВІЗАЦІЯ ТА АНАЛІТИЧНІ ІНСТРУМЕНТИ АДАПТИВНОГО СТРАТЕГІЧНОГО ЦІНОУТВОРЕННЯ У ПІДПРИЄМНИЦЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

У сучасних умовах розвитку глобальної економіки, посилення конкуренції та високої динаміки ринкового середовища стратегічне ціноутворення набуває особливого значення для забезпечення ефективності підприємницької діяльності. Водночас традиційні підходи до формування цін дедалі частіше втрачають свою результативність через швидкі зміни кон'юнктури ринку,

нестабільність попиту, інфляційні процеси, логістичні ризики та цифрову трансформацію економічних систем. За таких умов виникає необхідність розробки адаптивних моделей стратегічного ціноутворення, здатних оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища та забезпечувати довгострокову конкурентоспроможність підприємств.

Цифровізація підприємницької діяльності суттєво змінює механізми формування цінової політики. Використання цифрових платформ, автоматизованих систем управління, технологій великих даних (Big Data), штучного інтелекту та бізнес-аналітики створює нові можливості для обґрунтування стратегічних цінових рішень. У сучасній практиці ціноутворення дедалі більшого поширення набувають аналітичні інструменти, які дозволяють здійснювати моніторинг ринкової ситуації в режимі реального часу, прогнозувати поведінку споживачів, оцінювати цінову еластичність попиту та моделювати сценарії розвитку ринку.

Особливого значення цифрові технології набувають у сфері підприємництва, де суб'єкти господарювання змушені функціонувати в умовах високої невизначеності та обмеженості ресурсів. Для малого та середнього бізнесу адаптивне стратегічне ціноутворення стає важливим інструментом підтримки фінансової стійкості та забезпечення рентабельності діяльності. Використання аналітичних систем дозволяє підприємствам своєчасно коригувати цінову політику відповідно до зміни витрат, конкурентного середовища та платоспроможності споживачів [1].

Важливим напрямом цифровізації стратегічного ціноутворення є впровадження систем бізнес-аналітики (Business Intelligence), які забезпечують комплексний аналіз фінансових та ринкових показників. Завдяки використанню ВІ-платформ підприємства можуть інтегрувати дані з різних джерел, здійснювати автоматизований аналіз тенденцій та формувати аналітичні звіти для прийняття управлінських рішень. Такі інструменти дозволяють підвищити точність прогнозування цінових стратегій та мінімізувати ризики помилкових управлінських рішень.

Суттєву роль у формуванні адаптивної моделі стратегічного ціноутворення відіграють технології штучного інтелекту та машинного навчання. Алгоритми машинного навчання дозволяють аналізувати значні масиви даних щодо поведінки споживачів, сезонних коливань попиту, змін конкурентних цін та макроекономічних факторів. На основі таких даних підприємства можуть формувати динамічні цінові моделі, здатні автоматично адаптуватися до ринкових змін. Це сприяє підвищенню ефективності управління доходами та забезпеченню конкурентних переваг.

У сучасних умовах важливого значення набуває також використання цифрових маркетингових інструментів у процесі стратегічного ціноутворення. Аналітика цифрових каналів комунікації, дослідження поведінки споживачів у соціальних мережах та електронній комерції дозволяють підприємствам отримувати актуальну інформацію щодо споживчих переваг та чутливості до зміни цін. Це забезпечує можливість більш гнучкого сегментування ринку та формування диференційованих цінових стратегій для окремих груп споживачів.

Водночас цифровізація стратегічного ціноутворення супроводжується низкою ризиків та викликів. Серед основних проблем слід виділити необхідність значних інвестицій у цифрову інфраструктуру, дефіцит кваліфікованих кадрів у сфері аналітики даних, ризики кібербезпеки та недостатній рівень цифрової компетентності окремих суб'єктів підприємництва. Крім того, надмірна автоматизація процесів ціноутворення може призводити до помилок у разі некоректного налаштування алгоритмів або використання неповних даних.

В умовах нестабільності економічного середовища України цифровізація адаптивного стратегічного ціноутворення має важливе значення для забезпечення економічної стійкості підприємств. Особливо актуальним це є для аграрного сектору, промисловості та сфери електронної комерції, де рівень впливу зовнішніх ризиків є надзвичайно високим. Використання сучасних аналітичних інструментів дозволяє підприємствам швидше реагувати на коливання ринкової кон'юнктури, зміну валютних курсів, логістичних витрат та інших факторів, що впливають на формування ціни.

Отже, цифровізація та впровадження аналітичних інструментів є важливою складовою формування адаптивної моделі стратегічного ціноутворення у підприємницькій діяльності. Використання сучасних цифрових технологій забезпечує підвищення гнучкості цінової політики, оперативність прийняття управлінських рішень та зростання конкурентоспроможності підприємств. У перспективі подальший розвиток цифрових платформ, технологій штучного інтелекту та автоматизованих систем аналізу даних сприятиме удосконаленню механізмів стратегічного ціноутворення та формуванню більш ефективних моделей управління підприємницькою діяльністю.

Список використаних джерел

1. Зінченко О. А. Адаптивні стратегії підприємств у цифровому середовищі. *Проблеми економіки*. 2021. № 3. С. 110-116.

Андрій-Володимир МІДИК

к.т.н.

ORCID: 0000-0002-5345-8686

Львівський державний університет внутрішніх справ

ЗАСТОСУВАННЯ ТЕХНОЛОГІЙ ЦИФРОВИХ ДВІЙНИКІВ У ПІДПРИЄМНИЦЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

Підприємства активно впроваджують інноваційні технології для підвищення ефективності діяльності, оптимізації використання ресурсів та вдосконалення процесів управління. Зростання складності виробничих систем, необхідність швидкого прийняття рішень та підвищення вимог до якості продукції формують потребу у застосуванні інтелектуальних інструментів аналізу та прогнозування. Одним із перспективних напрямів цифрової трансформації підприємств є використання технологій цифрових двійників [1].

Цифровий двійник являє собою віртуальну модель фізичного об'єкта, технологічного процесу або виробничої системи, яка відтворює їхні характеристики та функціонування у цифровому середовищі. На відміну від традиційних математичних моделей, цифровий двійник передбачає постійний обмін інформацією між реальним об'єктом та його цифровим представленням у режимі реального часу. Це дозволяє здійснювати моніторинг стану системи, прогнозувати її поведінку та аналізувати можливі варіанти функціонування.

З інженерно-прикладної точки зору реалізація технології цифрових двійників передбачає створення інтегрованої системи, яка включає декілька взаємопов'язаних функціональних компонентів: систему збору даних, обчислювальну платформу, аналітичний модуль та систему підтримки прийняття рішень [2, 3].

На початковому етапі здійснюється збір інформації про об'єкт або процес. Джерелами даних можуть виступати сенсорні пристрої, промислові контролери, корпоративні інформаційні системи, системи автоматизованого керування технологічними процесами, ERP-платформи, CRM-системи та пристрої Інтернету речей. Дані можуть включати параметри виробничого обладнання, показники технологічних процесів, інформацію про навантаження систем або показники діяльності підприємства.

Наступним етапом є передача та зберігання отриманої інформації у централізованому середовищі обробки даних. Для цього використовуються хмарні платформи, системи розподіленого зберігання даних та технології Big Data. Використання таких рішень дозволяє працювати зі значними обсягами інформації та забезпечує масштабованість системи.

Після отримання та збереження даних виконується їх аналітична обробка. На цьому етапі використовуються алгоритми машинного навчання, математичні моделі та методи прогнозування. Аналітичний модуль цифрового двійника здійснює моделювання поведінки системи та формує прогнозні сценарії її функціонування. Це дозволяє оцінювати можливі зміни параметрів об'єкта без необхідності втручання у реальну систему.

Практичне використання цифрових двійників у підприємницькій діяльності охоплює різні сфери функціонування підприємств. У виробничих процесах цифрові двійники застосовуються для моделювання технологічних операцій, контролю роботи обладнання та прогнозування технічного обслуговування. У логістиці технологія використовується для оптимізації маршрутів перевезення та управління складськими системами. У сфері управління бізнес-процесами цифрові моделі можуть застосовуватись для аналізу ефективності використання ресурсів та оцінювання ризиків.

Практична цінність використання цифрових двійників полягає у можливості тестування змін без впливу на реальні виробничі системи. Наприклад, підприємство може оцінити наслідки модернізації обладнання, змінити параметри виробничого процесу або перевірити ефективність нової бізнес-стратегії ще до фактичного впровадження відповідних рішень.

Використання технологій цифрових двійників забезпечує підприємствам низку переваг: зниження операційних витрат, підвищення ефективності

використання ресурсів, скорочення часу прийняття рішень, підвищення надійності обладнання та покращення якості продукції. Водночас існують певні проблеми впровадження таких систем, серед яких можна виділити значні витрати на створення цифрової інфраструктури, складність інтеграції з існуючими системами, необхідність використання високопродуктивних обчислювальних ресурсів та питання інформаційної безпеки.

Отже, технології цифрових двійників є перспективним інструментом цифрової трансформації підприємницької діяльності. Їх використання дозволяє здійснювати моделювання та аналіз складних систем, оптимізувати бізнес-процеси та підвищувати ефективність діяльності підприємств. Подальший розвиток технологій Інтернету речей, штучного інтелекту та хмарних обчислень створює передумови для більш широкого використання цифрових двійників у сучасному підприємництві.

Список використаних джерел

1. Tao F., Qi Q., Liu A., Kusiak A. Data-driven Smart Manufacturing // *Journal of Manufacturing Systems*. 2018. Vol. 48. P. 157–169.
2. Fuller A., Fan Z., Day C., Barlow C. Digital Twin: Enabling Technologies, Challenges and Open Research // *IEEE Access*. 2020. Vol. 8. P. 108952–108971.
3. Kritzinger W., Karner M., Traar G., Henjes J., Sihn W. Digital Twin in Manufacturing: A Categorical Literature Review and Classification // *IFAC-PapersOnLine*. 2018. Vol. 51, No. 11. P. 1016–1022.

Дмитро СТРИХОВСЬКИЙ,
аспірант

ORCID: [0000-0003-4181-8573](https://orcid.org/0000-0003-4181-8573)

Національний університет біоресурсів і природокристування України

ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ МОЛОЧНОГО СКОТАРСТВА В УМОВАХ ВІЙНИ

Молочне скотарство є однією з провідних галузей аграрного сектору України, яка забезпечує населення важливими продуктами харчування та формує сировинну базу для функціонування молокопереробної промисловості. Водночас повномасштабна війна спричинила суттєві трансформації у функціонуванні галузі та загострила значну кількість економічних, організаційних і логістичних проблем. Воєнні дії негативно вплинули на виробничий потенціал молочного скотарства, рівень інвестиційної активності, кормову базу та систему реалізації молочної продукції.

У зв'язку з цим особливого значення набуває дослідження проблем розвитку молочного скотарства в умовах воєнної економіки та пошук ефективних механізмів забезпечення стабільності функціонування галузі. Як зазначає О. Семенди, молочне скотарство є стратегічною складовою продовольчої безпеки держави та потребує системної підтримки в умовах кризових трансформацій [1]. У сучасних умовах молочне скотарство характеризується високою залежністю від ресурсного забезпечення,

стабільності логістичних процесів та платоспроможності населення, що робить галузь особливо вразливою до кризових явищ.

Однією з ключових проблем розвитку молочного скотарства є скорочення поголів'я великої рогатої худоби. Значна частина сільськогосподарських підприємств та фермерських господарств, розташованих у прифронтових регіонах, зазнала руйнувань виробничої інфраструктури, втрати поголів'я та вимушеного припинення господарської діяльності. Додатковим фактором скорочення поголів'я стало зростання витрат на утримання тварин і дефіцит фінансових ресурсів у товаровиробників.

Погіршення ресурсного забезпечення галузі супроводжується зростанням собівартості виробництва молока. В умовах війни суттєво зросли ціни на корми, паливо, ветеринарні препарати та енергетичні ресурси. Особливо негативно на діяльність молочних господарств впливають перебої з електропостачанням, оскільки виробництво молока потребує безперервного функціонування систем доїння, охолодження та зберігання продукції. На думку О. Левандівського та І. Свиноуса, зростання виробничих витрат і нестабільність ринку кормів є одними з ключових факторів погіршення економічної ефективності молочного скотарства в сучасних умовах [2].

Важливою проблемою є також порушення логістичних ланцюгів постачання та реалізації молочної продукції. Руйнування транспортної інфраструктури, зростання вартості перевезень і складність доступу до окремих ринків збуту ускладнюють процес реалізації продукції та підвищують втрати виробників. Особливо гостро ця проблема проявляється для малих і середніх господарств, які мають обмежені можливості щодо організації власної логістики та зберігання продукції.

Поряд із логістичними труднощами спостерігається скорочення внутрішнього попиту на молочну продукцію. Зниження доходів населення, міграційні процеси та зміна структури споживання продовольства призвели до скорочення обсягів споживання окремих видів молочних продуктів. Це негативно впливає на фінансові результати діяльності молочних господарств та ускладнює процес формування стабільного ринку збуту продукції.

В умовах воєнної економіки особливого значення набуває державна підтримка розвитку молочного скотарства. Підтримка товаровиробників може здійснюватися через механізми пільгового кредитування, часткової компенсації витрат на утримання поголів'я, державного співфінансування модернізації виробництва та стимулювання розвитку сімейних фермерських господарств. Важливого значення набуває також підтримка кооперативних форм господарювання, які дозволяють об'єднувати ресурси товаровиробників та підвищувати ефективність реалізації продукції.

Не менш важливим напрямом розвитку галузі є цифровізація виробничих процесів та впровадження сучасних технологій управління. Використання автоматизованих систем доїння, цифрового моніторингу стану тварин, технологій точного тваринництва та енергозберігаючих рішень дозволяє підвищити продуктивність виробництва та знизити рівень виробничих витрат. Як зазначає С. Нікітченко, технологічна модернізація молочного скотарства є

необхідною умовою підвищення конкурентоспроможності галузі та забезпечення її стійкого розвитку [3]. Одночасно цифровізація сприяє підвищенню ефективності управління підприємствами та покращенню якості молочної продукції.

Важливого значення для забезпечення стійкості молочного скотарства набуває розвиток інтеграційних зв'язків між виробниками молока, переробними підприємствами та торговельними мережами. Формування довгострокових партнерських відносин між учасниками ринку сприятиме стабілізації цінової ситуації, підвищенню ефективності збуту продукції та забезпеченню стабільності функціонування молочного підкомплексу.

Проблеми розвитку молочного скотарства в умовах війни потребують комплексного підходу до їх вирішення. Підвищення ефективності функціонування галузі можливе за умови державної підтримки товаровиробників, модернізації виробництва, розвитку кооперації, цифровізації технологічних процесів та удосконалення логістичної інфраструктури. Реалізація зазначених напрямів сприятиме підвищенню конкурентоспроможності молочного скотарства та забезпеченню продовольчої безпеки держави в умовах воєнних викликів.

Список використаних джерел

1. Семенда О., Семенда О. Державна підтримка у відновленні галузі молочного скотарства. Молодий вчений. 2018. № 3 (55). С. 377–380.
2. Левандівський О., Ковальчук С., Мельник І. Інвестування в кормову базу в умовах зміни клімату: адаптивні стратегії для тваринництва. Інноваційна економіка. 2025. № 2. С. 166–174. DOI: <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2025.2.21>
3. Нікітченко С., Гуменюк В., Карпенко В., Андрушко В. Ризики та перспективи підприємницької діяльності у сфері виробництва молока. Modeling the Development of the Economic Systems. 2025. № 1. С. 504–512. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2025-15-67>

Галина КУЛАЄЦЬ,
викладач

ORCID: 24081956

Оксана ДОСИН,
викладач

ORCID: 0009-0003-0278-4347

ВСП «Івано-Франківський фаховий коледж

Львівського національного університету природокористування»

МАРКЕТИНГ ЧЕРЕЗ ЕМОЦІЇ ЯК СПОСІБ ВПЛИВУ НА СПОЖИВАЧІВ

Сучасний маркетинг переживає глибоку трансформацію. Зі зростанням конкуренції, розвитком цифрових технологій та зміною поведінки споживачів традиційні методи просування продукції поступово втрачають свою ефективність. Сьогодні недостатньо просто запропонувати якісний товар або

послугу – потрібно створити унікальний досвід, що торкається емоцій покупця. У світі, де інформаційне перевантаження стало нормою, а вибір товарів і послуг є майже безмежним, увага споживача стала головною цінністю. Саме тому маркетологи звертаються до емоцій як до універсального інструменту впливу, що дозволяє не лише привернути увагу, а й сформувати глибокий, майже особистий зв'язок між брендом і клієнтом.

Емоційний маркетинг стає не просто інструментом, а філософією просування, яка дозволяє брендам конкурувати не лише ціною чи якістю, а здатністю викликати почуття, надихати, втішати, мотивувати. Покупці дедалі більше прагнуть не продукту як такого, а того, що він символізує: статусу, належності, спогадів або мрій. Таким чином, бренди більше не продають речі – вони продають досвід, атмосферу, відчуття. У центрі такого підходу стоїть глибоке розуміння психології споживача, його очікувань, страхів та прагнень.[1]

Брендинг – це не просто логотип, кольори чи слоган. Це відчуття, яке залишається в людей після взаємодії з вашим брендом.

Успішний брендинг допомагає:

- Виділитися серед конкурентів
- Викликати довіру та лояльність клієнтів
- Підвищити цінність продукту чи послуги
- Створити довготривалі відносини з аудиторією[2]

Емоційний маркетинг – це підхід, який фокусується на викликанні певних емоцій у потенційного покупця з метою вплинути на його поведінку та рішення. Основна мета – сформувати емоційний зв'язок, який зробить бренд ближчим, зрозумілішим і бажанішим. Це не лише про красиву рекламу, а про глибоке розуміння емоційної мотивації цільової аудиторії. Сучасні бренди конкурують не тільки за увагу, а й за душу клієнта.[1]

Створення сильного бренду – це як будівництво будинку: без міцного фундаменту він не вистійть.

Головні складові успішного бренду:

- Чітке позиціонування – що ви пропонуєте та кому?
- Візуальна ідентичність – унікальні кольори, логотип, шрифт
- Тон комунікації – стиль спілкування, що відповідає цінностям бренду
- Емоційний зв'язок – історія та сенси, які чіпляють клієнтів
- Довіра та репутація – послідовність у діях та виконання обіцянок. [2]

Емоції відіграють ключову роль у процесі прийняття рішень. Дослідження нейропсихологів підтверджують, що люди, які мають пошкодження ділянок мозку, відповідальних за емоції, втрачають здатність приймати ефективні рішення, навіть маючи високий інтелект. Це свідчить про те, що раціональний підхід не є єдиним чинником у виборі споживача. Емоційна пам'ять довговічніша за логічну: ми можемо забути деталі товару, але пам'ятатимемо, як він змусив нас почуватись. Саме на цьому ефекті базуються маркетингові стратегії, що використовують емоції як основний інструмент впливу.

У світі, де споживач щодня стикається з сотнями брендів, емоційний зв'язок – це те, що робить бренд особливим.

- Розповідайте історії. Люди запам'ятовують історії, а не рекламні слогани. Покажіть справжніх людей, їхні переживання та досвід.
- Будьте справжніми. Аудиторія швидко розпізнає фальш. Говоріть чесно про свої цінності та місію.
- Залучайте аудиторію. Слухайте своїх клієнтів, запитуйте їхню думку, створюйте ком'юніті.
- Використовуйте персоналізацію. Чим більше клієнт відчуває, що бренд “розуміє” його потреби, тим сильніше він прив'язується до нього.

Яскравий приклад – Apple. Їхні продукти викликають у користувачів почуття гордості, ексклюзивності та комфорту. Це не просто техніка – це стиль життя.[2]

Хоча емоційний маркетинг є потужним інструментом, неправильне або маніпулятивне використання може призвести до втрати довіри, негативної репутації та навіть бойкоту бренду. Особливо чутливими є теми, пов'язані з соціальними або культурними аспектами. Брендам необхідно дотримуватись етичних норм та не зловживати емоційною маніпуляцією. Також важливо не забувати про автентичність – фальшиві емоції легко розпізнаються аудиторією.

У майбутньому значення емоцій у маркетингу тільки зростатиме. Нові технології, такі як штучний інтелект, нейромаркетинг, віртуальна та доповнена реальність відкривають нові горизонти для персоналізованого та емоційно насиченого досвіду. Так, аналіз міміки обличчя або біометричних реакцій дозволить брендам ще точніше адаптувати свої повідомлення. Крім того, розвиток соціальних мереж зробив емоції головним капіталом цифрового спілкування – лайки, репости, емодзі стали маркерами емоційного залучення. [1]

Справжній успіх бренду не в короткочасному продажі, а в побудові тривалих відносин зі споживачем. Емоційна лояльність формується тоді, коли клієнт відчуває приналежність до бренду, коли той стає частиною його особистої ідентичності. Це забезпечує не лише повторні покупки, а й добровільну рекламу через рекомендації знайомим, позитивні відгуки та активну участь у житті бренду.

Отже, емоційний маркетинг – це не просто тренд, а нова філософія взаємодії з клієнтом. Той бренд, який навчиться говорити до серця, а не лише до розуму, отримає найцінніше – лояльність та любов споживача. Саме відчуття, а не функції, формують справжню цінність товару в очах покупця. У світі, де конкуренція зростає, а увага стає найдефіцитнішим ресурсом, емоції залишаються універсальною мовою впливу. [1]

Список використаних джерел

1. Кальмус К.В. Маркетинг емоцій – як бренди продають не товари а відчуття. [Електронний ресурс]: науково-популярна конференція «День молодіжної науки – 2025» (Київ, 14 травня 2025 р.): Збірник матеріалів / За наук. ред. Ю.М. Руденко. Київ, 2025. С.31-32. <file:///C:/Users/User-pc-leptop/Desktop/14.05.2025.pdf> (дата звернення: 18.05.2026).

2. Сила бренду: як побудувати впізнаваність та емоційний зв'язок із клієнтами: URL. <https://sendpulse.ua/blog/brand-power>. (дата звернення: 18.05.2026).

Андрій-Володимир МІДИК

к.т.н.

ORCID: 0000-0002-5345-8686

Львівський державний університет внутрішніх справ

ІНТЕЛЕКТУАЛЬНІ РОБОТИЗОВАНІ КОМПЛЕКСИ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ

В умовах розвитку цифрового виробництва та автоматизації бізнес-процесів одним із ключових напрямів підвищення ефективності діяльності підприємств є впровадження інтелектуальних роботизованих комплексів. Зростання вимог до продуктивності, якості продукції та швидкості виконання технологічних операцій обумовлює необхідність переходу від традиційних систем автоматизації до інтегрованих інтелектуальних систем керування. У структурі цифрової трансформації підприємств роботизовані комплекси доцільно розглядати не лише як окремі технічні засоби, а як багаторівневі системи автоматичного керування, які об'єднують засоби збору інформації, виконавчі механізми, алгоритми прийняття рішень та контури регулювання [1].

З позиції систем автоматичного керування інтелектуальний роботизований комплекс являє собою замкнену систему, функціонування якої базується на принципі безперервного зворотного зв'язку. Вхідними параметрами системи виступають технологічні змінні виробничого процесу, а вихідними є керувальні дії, спрямовані на забезпечення необхідних режимів роботи обладнання [2, 3].

На нижньому рівні такої системи розташовані засоби первинного збору інформації — датчики та вимірювальні перетворювачі. Вони забезпечують отримання даних про стан технологічного процесу та параметри виробничого середовища. Залежно від особливостей виробничого завдання можуть використовуватися датчики температури, тиску, рівня, витрати, положення, швидкості, сили, прискорення, оптичні сенсори, системи комп'ютерного зору та інші вимірювальні пристрої. Основною функцією цього рівня є формування інформаційного потоку про поточний стан системи.

Отримані сигнали передаються до системи керування, яка виконує функції обробки інформації та формування керувальних впливів. У сучасних роботизованих комплексах для реалізації даного рівня використовуються програмовані логічні контролери, промислові комп'ютери та спеціалізовані контролери керування робототехнічними системами. У структурі систем автоматичного керування реалізуються алгоритми логічного керування, ПІ-, ПД- та ПІД-регулювання, а також адаптивні та інтелектуальні методи керування.

Для реалізації складних виробничих процесів дедалі ширше використовуються алгоритми машинного навчання та нейромережеві моделі, які забезпечують адаптацію системи до змін зовнішніх умов. Наприклад, при

зміні параметрів технологічного середовища система може автоматично коригувати параметри регулятора або прогнозувати можливі відхилення режимів роботи обладнання. Виконавчий рівень системи представлений електромеханічними, гідравлічними або пневматичними приводами, роботизованими маніпуляторами та іншими механізмами, які безпосередньо здійснюють керувальний вплив на технологічний процес. Виконавчі механізми отримують сигнали від системи керування та реалізують необхідні зміни параметрів роботи обладнання.

У структурі інтелектуальних роботизованих комплексів важливе значення мають замкнені контури автоматичного керування. Наприклад, у роботизованій виробничій лінії система комп'ютерного зору може визначати положення об'єкта, передавати інформацію до контролера, який формує керувальні сигнали для сервоприводів маніпулятора. Після виконання операції датчики повторно зчитують параметри системи та здійснюють корекцію положення у випадку відхилень. Такий механізм забезпечує реалізацію принципу безперервного зворотного зв'язку.

Практичне застосування інтелектуальних роботизованих комплексів охоплює виробничі, логістичні та сервісні системи підприємств. У виробничих процесах роботизовані системи використовуються для виконання операцій складання, зварювання, сортування та контролю якості продукції. У логістичних системах застосовуються автономні транспортні платформи та автоматизовані складські комплекси. У сфері управління виробничими процесами роботизовані системи можуть забезпечувати безперервний моніторинг та оптимізацію режимів роботи обладнання.

Використання інтелектуальних роботизованих комплексів забезпечує підприємствам низку переваг: підвищення продуктивності, зниження впливу людського фактора, скорочення виробничих витрат та підвищення точності виконання технологічних операцій. Водночас їх впровадження пов'язане з необхідністю модернізації існуючої інфраструктури, забезпечення кібербезпеки та інтеграції великої кількості інформаційних систем.

Отже, інтелектуальні роботизовані комплекси в умовах цифрової трансформації підприємств доцільно розглядати як інтегровані системи автоматичного керування, які поєднують засоби вимірювання, регулювання та інтелектуальної обробки інформації. Їх використання забезпечує формування адаптивних виробничих систем та створює передумови для переходу до концепції інтелектуального підприємства.

Список використаних джерел

1. Craig J. J. *Introduction to Robotics: Mechanics and Control*. 4th ed. Boston : Pearson, 2017. 408 p.
2. Dorf R. C., Bishop R. H. *Modern Control Systems*. 13th ed. Boston : Pearson, 2017. 1136 p.
3. Lee J., Bagheri B., Kao H.-A. A Cyber-Physical Systems Architecture for Industry 4.0-Based Manufacturing Systems // *Manufacturing Letters*. 2015. Vol. 3. P. 18–23.

Софія АМОСОВА

викладач

*Самбірський фаховий коледж економіки
та інформаційних технологій*

Андрій ШАБАНОВ

*Самбірський фаховий коледж економіки
та інформаційних технологій*

СМАРТ-ЛОГІСТИКА ХАРЧОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ В ЗАКЛАДІ ОСВІТИ

Сучасний розвиток цифрових технологій сприяє активному впровадженню інноваційних рішень у сферу логістики та управління харчовим забезпеченням. Особливо актуальним це є для закладів освіти, де важливими завданнями залишаються своєчасне постачання продуктів, контроль якості харчування, оптимізація витрат і забезпечення безпеки харчових процесів. За даними Міністерство освіти і науки України, в Україні функціонує понад 13 тисяч закладів загальної середньої освіти, що потребують ефективного управління харчовим забезпеченням. У зв'язку з цим зростає потреба у впровадженні смарт-логістики — цифрової системи управління, що базується на автоматизації, аналітиці даних та оперативному контролю логістичних процесів.

Смарт-логістика харчового забезпечення в закладі освіти являє собою комплекс цифрових рішень, які охоплюють планування закупівель, облік продуктів, контроль залишків, моніторинг термінів придатності, організацію доставки та управління складськими процесами. Використання сучасних інформаційних систем дозволяє автоматизувати більшість операцій та підвищити ефективність управління. За результатами досліджень Міністерства цифрової трансформації України, цифровізація управлінських процесів дозволяє зменшити операційні витрати установ у середньому на 18–25 %.

Важливим елементом смарт-логістики є використання мобільних додатків та хмарних сервісів для оперативного контролю постачання продуктів і координації роботи персоналу. Аналогічно до сучасних логістичних хабів, цифрові системи забезпечують можливість відстеження всіх етапів логістичного процесу в режимі реального часу. Це сприяє зменшенню кількості помилок на 30–40 %, оптимізації використання ресурсів та покращенню якості обслуговування.

У закладах освіти впровадження смарт-логістики дозволяє не лише покращити організацію харчового забезпечення, а й забезпечити контроль за дотриманням санітарних норм, якістю продукції та ефективним використанням бюджетних коштів. За оцінками експертів реформи шкільного харчування, цифровізація дозволяє скоротити втрати продуктів на 15–20 % та підвищити точність планування закупівель до 90 %. Додатковою перевагою є можливість формування аналітичних звітів для прогнозування потреб у продуктах і планування закупівель. Використання елементів штучного інтелекту дозволяє

аналізувати сезонність споживання, автоматично формувати заявки постачальникам та мінімізувати ризики дефіциту або перевитрат.

Таблиця 1

Алгоритм розробки мобільних додатків для оперативного контролю постачання продуктів і координації роботи персоналу

№ з/п	Назва кроку	Практичні дії
1.	Аналіз роботи системи харчування закладу освіти	На початковому етапі досліджуються особливості організації харчового забезпечення, процеси закупівлі продуктів, їх зберігання та видачі. Визначаються основні проблеми: затримки поставок, перевитрати продуктів, складність координації персоналу або відсутність оперативного контролю.
2.	Формування вимог до мобільного додатку	Після аналізу визначаються функції, які має виконувати система. Додаток повинен забезпечувати контроль поставок продуктів, облік складських залишків, моніторинг термінів придатності, формування заявок на закупівлю та координацію роботи працівників їдальні.
3.	Проектування структури та бази даних системи	Створюється загальна структура додатку, визначаються модулі системи та база даних. У ній зберігається інформація про постачальників, продукти, графіки поставок, працівників та складські залишки.
4.	Розробка інтерфейсу користувача	Створюється зручний та зрозумілий дизайн мобільного додатку для різних користувачів: адміністрації, працівників складу та кухні. Інтерфейс має забезпечувати швидкий доступ до інформації та простоту використання.
5.	Програмна реалізація основних функцій	На цьому етапі створюються модулі контролю поставок, автоматичного обліку продуктів, електронної звітності та системи повідомлень. Додатково впроваджується функція сканування QR-кодів для швидкого внесення інформації про продукцію.
6.	Інтеграція цифрових технологій смарт-логістики	До системи підключаються хмарні сервіси, GPS-моніторинг доставки та автоматичні сповіщення. Це дозволяє контролювати рух продукції в режимі реального часу та оперативно реагувати на зміни.
7.	Тестування мобільного додатку	Перевіряється правильність роботи всіх функцій системи, швидкість обробки інформації, стабільність роботи та рівень захисту даних. Також оцінюється зручність користування додатком для персоналу.
8.	Впровадження системи у закладі освіти	Проводиться налаштування додатку, навчання працівників та запуск системи в реальних умовах. Працівники отримують доступ до мобільного додатку для щоденної роботи з поставками та обліком продуктів.
9.	Контроль ефективності та вдосконалення системи	Після впровадження здійснюється моніторинг роботи додатку, аналізуються результати його використання та збираються відгуки персоналу. На основі отриманих даних система вдосконалюється та оновлюється відповідно до потреб закладу освіти.

Разом із перевагами існують і певні труднощі впровадження смарт-логістики, серед яких необхідність фінансових витрат на цифровізацію,

забезпечення кібербезпеки та інтеграція різних інформаційних систем. За даними Міністерство цифрової трансформації України, лише 46 % бюджетних установ України мають достатній рівень цифрової інфраструктури для повноцінного впровадження сучасних цифрових рішень.

Перспективним напрямом є інтеграція смарт-логістичних систем із державною цифровою екосистемою, зокрема платформами електронних закупівель та системами аналітичного моніторингу. Це сприятиме підвищенню прозорості закупівельних процедур, зменшенню корупційних ризиків і раціональному використанню бюджетних ресурсів.

Отже, смарт-логістика є перспективним напрямом розвитку системи харчового забезпечення в закладах освіти. Її впровадження сприяє підвищенню якості харчування, оптимізації логістичних процесів, скороченню витрат та створенню сучасного цифрового середовища управління.

Список використаних джерел

1. Міністерство освіти і науки України. Стратегія реформування системи шкільного харчування в Україні. Київ, 2025.
2. Міністерство цифрової трансформації України. Аналітичний звіт цифровізації державного сектору, 2025.
3. Державна служба статистики України. Освіта в Україні: статистичний збірник, 2025.
4. Prozorro — офіційний портал публічних закупівель України

Михайло ІВАЩЕНКО

здобувач

ORCID: 0000-0003-1579-5275

Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З.Гжицького

ІНТЕГРАЦІЯ ГЕНЕРАТИВНОГО ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В БІЗНЕС-ПРОЦЕСИ ПІДПРИЄМСТВ: ЕКОНОМІЧНІ ПЕРЕВАГИ, РИЗИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ

У сучасних умовах цифрової трансформації економіки генеративний штучний інтелект стає одним із ключових факторів розвитку підприємницької діяльності. Активне впровадження інноваційних технологій у бізнес-процеси підприємств сприяє підвищенню ефективності управління, оптимізації витрат та зростанню конкурентоспроможності суб'єктів господарювання. Особливої актуальності набуває використання генеративного штучного інтелекту у сфері автоматизації комунікацій, аналізу даних, маркетингу та управління бізнес-процесами.

Водночас інтеграція генеративного штучного інтелекту супроводжується низкою ризиків, серед яких питання інформаційної безпеки, залежності від цифрових технологій, скорочення робочих місць та недосконалість нормативно-правового регулювання. За таких умов виникає необхідність дослідження економічних переваг, потенційних ризиків та перспектив

використання генеративного штучного інтелекту в діяльності сучасних підприємств. [1]

Сучасний етап розвитку економіки характеризується активною цифровізацією бізнес-середовища та стрімким поширенням інноваційних технологій. Однією з найбільш динамічних технологій сьогодення є генеративний штучний інтелект, який суттєво змінює підходи до організації та управління бізнес-процесами підприємств. Його використання сприяє автоматизації значної частини операційної діяльності, оптимізації витрат та підвищенню ефективності функціонування суб'єктів господарювання. [2]

Генеративний штучний інтелект активно використовується у сферах маркетингу, фінансового аналізу, логістики, управління персоналом та клієнтського сервісу. Зокрема, підприємства застосовують AI-технології для автоматизації комунікації з клієнтами, створення рекламного контенту, прогнозування попиту та аналізу ринкових тенденцій. Це дозволяє скоротити часові та фінансові витрати на виконання рутинних завдань, а також підвищити швидкість прийняття управлінських рішень. [4]

Крім того, генеративний штучний інтелект активно впливає на розвиток інноваційної діяльності підприємств. Використання AI сприяє створенню нових продуктів і послуг, вдосконаленню бізнес-моделей та підвищенню інвестиційної привабливості підприємств. Інноваційні рішення на основі штучного інтелекту дозволяють підприємствам формувати нові конкурентні переваги та зміцнювати свої позиції на ринку. [5]

Важливим аспектом інтеграції генеративного штучного інтелекту є необхідність підготовки персоналу до роботи з новими цифровими технологіями. У сучасних умовах підприємства повинні інвестувати у розвиток цифрових компетентностей працівників, організовувати навчання та підвищення кваліфікації персоналу. Це сприятиме ефективному використанню AI-технологій та мінімізації ризиків, пов'язаних із цифровою трансформацією бізнесу.

Також важливою умовою ефективного впровадження генеративного штучного інтелекту є формування належного нормативно-правового забезпечення. Державне регулювання у сфері використання AI повинно бути спрямоване на забезпечення інформаційної безпеки, захист персональних даних, дотримання етичних норм та створення сприятливих умов для розвитку цифрової економіки.

Важливою економічною перевагою впровадження генеративного штучного інтелекту є підвищення продуктивності праці та конкурентоспроможності підприємств. Завдяки використанню цифрових технологій підприємства отримують можливість більш ефективно адаптуватися до змін ринкового середовища, оперативно реагувати на потреби споживачів та формувати нові бізнес-моделі.

Таблиця 1. – «Переваги та ризики використання генеративного штучного інтелекту в діяльності підприємств»

Переваги використання AI	Характеристика	Потенційні ризики	Характеристика
Автоматизація бізнес-процесів	Скорочення часу виконання рутинних операцій	Скорочення робочих місць	Автоматизація окремих професій
Оптимізація витрат	Зменшення витрат на персонал та операційну діяльність	Залежність від технологій	Висока залежність бізнесу від цифрових платформ
Підвищення продуктивності	Прискорення обробки інформації та прийняття рішень	Помилки AI	Можливість некоректної генерації даних
Покращення клієнтського сервісу	Автоматизована підтримка клієнтів та персоналізація	Загрози кібербезпеці	Ризики витоку конфіденційної інформації
Аналіз великих обсягів даних	Підвищення точності прогнозування та аналітики	Недосконале регулювання	Відсутність чіткої нормативної бази

Джерело: розроблено автором на основі узагальнення наукових та офіційних інформаційних джерел.

Водночас інтеграція генеративного штучного інтелекту супроводжується низкою ризиків та проблем. Однією з основних загроз є скорочення робочих місць унаслідок автоматизації окремих функцій та процесів. Також існують ризики, пов'язані з інформаційною безпекою, конфіденційністю даних та залежністю підприємств від цифрових платформ і технологічних рішень.

Перспективи розвитку генеративного штучного інтелекту в підприємницькій діяльності пов'язані з подальшим поширенням цифрової економіки та автоматизацією бізнес-процесів. У майбутньому AI може стати одним із ключових чинників економічного розвитку та формування конкурентних переваг підприємств.

Таким чином, використання генеративного штучного інтелекту створює нові можливості для розвитку підприємств та підвищення ефективності їх діяльності. Водночас успішна інтеграція AI у бізнес-процеси потребує комплексного підходу, який передбачає поєднання технологічних інновацій, ефективного управління, розвитку людського капіталу та вдосконалення системи державного регулювання.

Отже, генеративний штучний інтелект є важливим інструментом цифрової трансформації сучасних підприємств. Його використання сприяє автоматизації бізнес-процесів, підвищенню ефективності управління та зростанню конкурентоспроможності суб'єктів господарювання. Водночас впровадження AI супроводжується певними ризиками, зокрема загрозами інформаційній безпеці, залежністю від цифрових технологій та трансформацією ринку праці.

Список використаних джерел

1. Brynjolfsson E., McAfee A. The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies. New York : W. W. Norton & Company, 2014. URL: <https://wwnorton.com/books/the-second-machine-age/>
2. Davenport T., Ronanki R. Artificial Intelligence for the Real World // Harvard Business Review. 2018. URL: <https://hbr.org/2018/01/artificial-intelligence-for-the-real-world>
3. Schwab K. The Fourth Industrial Revolution. Geneva : World Economic Forum, 2016. URL: <https://www.weforum.org/about/the-fourth-industrial-revolution-by-klaus-schwab/>
4. Марченко О. В. Цифрова трансформація економіки та розвиток підприємництва // Економіка та держава. 2023. №4. URL: <http://www.economy.in.ua/>
5. Пономаренко В. С. Інноваційні технології в системі управління підприємством // Бізнес Інформ. 2022. №9. URL: <https://www.business-inform.net>

Олександр ЛИЗЕНКО
здобувач вищої освіти,

Державний біотехнологічний університет

ВПЛИВ ПРОЦЕСУ ЦИФРОВІЗАЦІЇ НА РИНОК ПРАЦІ

Процес цифровізації суттєво трансформує сучасний ринок праці, змінюючи структуру зайнятості, вимоги до професійних компетентностей працівників та характер трудових відносин. Актуальність дослідження впливу цифровізації на ринок праці зумовлена стрімким розвитком інформаційно-комунікаційних технологій, автоматизації виробничих процесів, поширенням штучного інтелекту, цифрових платформ і дистанційних форм зайнятості. У наукових дослідженнях наголошується, що цифрові трансформації економіки виступають важливим чинником модернізації бізнес-процесів та розвитку глобального економічного середовища [1]. Цифрові технології поступово охоплюють усі сфери економічної діяльності, що спричиняє як нові можливості для розвитку людського капіталу, так і появу значних соціально-економічних викликів.

Одним із ключових наслідків цифровізації є зміна структури попиту на робочу силу. Зростає потреба у працівниках, які володіють цифровими компетентностями, навичками роботи з інформаційними системами, аналітикою даних, програмним забезпеченням та сучасними засобами комунікації. Водночас скорочується потреба у працівниках, зайнятих виконанням рутинних операцій, які можуть бути автоматизовані. Дослідження сучасного ринку праці свідчать про посилення необхідності адаптації трудових ресурсів до нових економічних умов та підвищення ролі механізмів стабілізації зайнятості [2]. Найбільшого впливу цифровізація завдає сферам адміністративної діяльності, банківських послуг, логістики, торгівлі та окремим напрямкам промислового виробництва.

Цифровізація сприяє виникненню нових професій і форм зайнятості. Активно розвиваються професії у сфері інформаційних технологій, цифрового маркетингу, кібербезпеки, управління цифровими платформами, аналізу даних та штучного інтелекту. Поширення дистанційної роботи, фрилансу та платформенної зайнятості створює нові можливості для працевлаштування населення незалежно від місця проживання. Особливого значення це набуває в умовах глобалізації та розвитку міжнародного ринку праці. Водночас у сучасних наукових працях підкреслюється важливість людського капіталу як ключового ресурсу забезпечення конкурентоспроможності підприємств та ефективності їх функціонування [3].

Разом із позитивними ефектами цифровізація формує і низку проблем. Зростає ризик структурного безробіття через невідповідність професійних навичок працівників сучасним вимогам ринку праці. Частина працівників потребує перекваліфікації та постійного оновлення знань. Посилюється нерівність між працівниками з високим рівнем цифрових компетентностей та тими, хто не має доступу до сучасних технологій або можливостей професійного розвитку. У дослідженнях також акцентується увага на тому, що в умовах сучасних викликів особливого значення набувають питання підтримки здоров'я населення та його впливу на формування людського капіталу [4]. Додатковими викликами стають нестабільність платформенної зайнятості, відсутність соціальних гарантій для окремих категорій працівників та зростання психологічного навантаження через цифрову інтенсивність праці.

Важливою умовою адаптації ринку праці до процесів цифровізації є розвиток системи освіти та професійної підготовки. Необхідним стає формування цифрових компетентностей на всіх рівнях освіти, розвиток програм перепідготовки кадрів, підтримка концепції безперервного навчання та стимулювання інноваційної активності населення. У науковій літературі підкреслюється, що оздоровча діяльність і розвиток людського капіталу мають вагомe значення для забезпечення сталого розвитку економіки та підвищення ефективності трудового потенціалу [5]. Державна політика у сфері зайнятості має бути спрямована на забезпечення соціального захисту працівників, підтримку розвитку людського капіталу та створення умов для ефективного використання переваг цифрової економіки.

Отже, цифровізація є одним із визначальних чинників трансформації сучасного ринку праці. Вона сприяє підвищенню продуктивності праці, розвитку нових форм економічної діяльності та зростанню ролі людського капіталу, але водночас формує нові соціально-економічні ризики, що потребують комплексного регулювання та адаптації системи управління трудовими ресурсами.

Список використаних джерел

1. Ломовських Л.О., Єфремова Н.О., Пащенко Ю.В. Управління цифровими трансформаціями економіки в контексті глобалізації. *Аграрні інновації*. 2023. № 17. С. 218-224. <https://doi.org/10.32848/agrar.innov.2023.17.33>

2. Онегіна В.М. Ринок праці в аграрному секторі в умовах воєнного стану: сучасні тенденції та механізми стабілізації. *Економіка та суспільство*. 2023. №49. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-40>.
3. Пашенко Ю.В. Основні підходи до оцінки людського капіталу сільськогосподарських підприємств. *Журнал з менеджменту, економіки та технологій*. 2024. № 3. URL: <https://journal-met.kh.ua/jme032024.html>.
4. Пашенко Ю., Кучер А. Роль здоров'я у формуванні людського капіталу в умовах воєнних викликів. *Journal of Innovations and Sustainability*. 2024. Vol. 8 №. 3. <https://doi.org/10.51599/is.2024.08.03.08>.
5. Кучер А.В., Пашенко Ю.В., Іванюк У. В. Оздоровча діяльність у формуванні людського капіталу та сталого сільського господарства. *Актуальні проблеми економіки*. 2024. № 11. С. 189–208. DOI: <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2024-1-281-189-208>.

Вікторія ГУМЕНЮК

здобувач фахової передвищої освіти

Млинівський технологіко-економічний фаховий коледж

Анна СИНИЦЯ

здобувач фахової передвищої освіти

Млинівський технологіко-економічний фаховий коледж

Людмила ПОЛЯНСЬКА

викладач-методист

Млинівський технологіко-економічний фаховий коледж

СУЧАСНІ БІЗНЕС-ТЕХНОЛОГІЇ ТА ЇХ ВПЛИВ НА РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВ

У сучасному світі бізнес-середовище зазнає стрімких змін під впливом розвитку інформаційних технологій, глобалізації та цифрової трансформації економіки. Підприємства змушені адаптуватися до нових умов функціонування, використовуючи сучасні бізнес-технології для забезпечення ефективності діяльності та конкурентоспроможності.

Технологічні інновації стали важливим чинником розвитку бізнесу, оскільки дозволяють оптимізувати виробничі процеси, покращувати якість управління та забезпечувати швидке реагування на зміни ринку.

Сучасні бізнес-технології стали невід'ємною частиною діяльності підприємств різних галузей. Використання цифрових інструментів сприяє конкурентоспроможності підприємств і забезпечує їх стабільний розвиток у довгостроковій перспективі, скороченню витрат, покращенню взаємодії з клієнтами. Водночас цифровізація створює нові виклики, пов'язані із захистом інформації, необхідністю підготовки персоналу та постійним оновленням технологічної бази.

Сучасні бізнес-технології - це сукупність методів, програмних засобів та цифрових рішень, які використовуються для організації та вдосконалення діяльності підприємства. Вони охоплюють автоматизацію бізнес-процесів,

цифрові платформи, CRM- та ERP-системи, електронну комерцію, штучний інтелект, хмарні сервіси та інші інноваційні інструменти.

Попри значні переваги сучасних бізнес-технологій, їх впровадження супроводжується певними труднощами. Однією з основних проблем є високі витрати на придбання програмного забезпечення та модернізацію технічної бази підприємства. Особливо це стосується малих і середніх підприємств, які не завжди мають достатні фінансові ресурси для цифрової трансформації.

Ще однією важливою проблемою є кібербезпека. Використання цифрових технологій підвищує ризик витоку інформації, кібератак та втрати конфіденційних даних. Тому підприємства повинні приділяти значну увагу захисту інформаційних систем та впровадженню сучасних засобів безпеки.

Важливим аспектом є необхідність постійного навчання персоналу. Впровадження нових технологій вимагає від працівників відповідних цифрових навичок та готовності до змін.

Дослідники зазначають, що успішна цифрова трансформація підприємства можлива лише за умови формування цифрової культури та підтримки інноваційного розвитку [1].

У перспективі роль сучасних бізнес-технологій буде лише зростати. Подальший розвиток штучного інтелекту, автоматизації та цифрових платформ сприятиме підвищенню ефективності діяльності підприємств та формуванню нових моделей ведення бізнесу.

У сучасних умовах підприємства дедалі частіше використовують технології штучного інтелекту та аналітики великих даних. Штучний інтелект застосовується для автоматизації процесів, прогнозування попиту, аналізу поведінки споживачів та оптимізації маркетингових стратегій.

Використання аналітики даних дозволяє підприємствам приймати більш обґрунтовані управлінські рішення. За допомогою спеціальних програм можна аналізувати фінансові показники, оцінювати ефективність діяльності та прогнозувати можливі ризики.

Науковці наголошують, що сучасні цифрові технології створюють умови для формування інноваційних моделей розвитку підприємств [2].

Штучний інтелект також активно використовується у сфері обслуговування клієнтів. Наприклад, чат-боти забезпечують оперативну комунікацію зі споживачами, а системи автоматичного аналізу допомагають формувати персоналізовані пропозиції для клієнтів. Це дозволяє підприємствам покращувати якість сервісу та підвищувати рівень задоволеності споживачів.

Однією з головних тенденцій розвитку сучасного бізнесу є автоматизація бізнес-процесів. Автоматизація дозволяє скоротити час виконання операцій, мінімізувати кількість помилок та зменшити витрати підприємства. Особливо важливу роль автоматизація відіграє у сфері управління персоналом, бухгалтерського обліку, логістики та маркетингу.

Сучасні підприємства активно використовують електронний документообіг, що забезпечує швидкий обмін інформацією між структурними підрозділами та спрощує процес прийняття управлінських рішень.

Науковці зазначають, що цифрові технології сприяють формуванню нових моделей управління підприємством, які базуються на швидкому доступі до інформації та аналітичних даних [3].

Важливе значення у сучасному бізнесі мають хмарні технології. Вони дозволяють підприємствам зберігати великі обсяги інформації на віддалених серверах та отримувати доступ до даних у будь-який час і з будь-якого місця. Використання хмарних сервісів стало особливо актуальним у період розвитку дистанційної роботи та онлайн-комунікацій.

Крім того, цифровізація сприяє розвитку електронної комерції. Інтернет-магазини, цифрові платформи та онлайн-сервіси стали важливою частиною сучасного ринку. Завдяки використанню цифрових технологій підприємства можуть залучати нових клієнтів, розширювати ринки збуту та підвищувати рівень обслуговування споживачів.

На думку науковців, цифровізація бізнесу є одним із ключових напрямів розвитку сучасної економіки, оскільки дозволяє підприємствам ефективніше використовувати ресурси та швидше адаптуватися до змін зовнішнього середовища [4].

Завдяки сучасним технологіям підприємства можуть автоматизувати значну частину рутинних процесів, що позитивно впливає на продуктивність праці та якість управління.

Одним із найбільш поширених інструментів сучасного бізнесу є CRM-системи (Customer Relationship Management), які забезпечують управління взаємовідносинами з клієнтами.

Такі системи дозволяють зберігати інформацію про клієнтів, аналізувати їхні потреби та підвищувати ефективність продажів. ERP-системи (Enterprise Resource Planning) забезпечують комплексне управління ресурсами підприємства, інтегруючи фінансову, виробничу та кадрову діяльність в єдину систему.

Сучасні бізнес-технології є важливим чинником розвитку підприємств у цифровій економіці. Вони забезпечують автоматизацію бізнес-процесів, підвищення ефективності управління та покращення взаємодії з клієнтами. Використання цифрових інструментів сприяє оптимізації діяльності підприємств та формуванню конкурентних переваг.

Разом із тим впровадження сучасних технологій потребує значних фінансових ресурсів, належного рівня кібербезпеки та постійного підвищення кваліфікації працівників.

У майбутньому розвиток цифрових технологій та інноваційних рішень стане основою успішного функціонування підприємств у глобальному економічному середовищі.

Отже, у статті досліджено сутність сучасних бізнес-технологій та їх роль у розвитку підприємств в умовах цифрової економіки. Розглянули окремі напрями цифровізації бізнесу, автоматизації управлінських процесів, використання хмарних технологій, штучного інтелекту та аналітики даних. Визначили переваги та проблеми впровадження сучасних технологій у

діяльність підприємств. Обґрунтували значення інноваційних рішень для підвищення конкурентоспроможності організацій.

Список використаних джерел

1. Горбаньова В.О. Вплив цифрової трансформації бізнесу на механізми корпоративного управління // Український економічний часопис. 2024. №4.
2. Мельничук Г.С., Марченко О.І. Окремі аспекти цифровізації бізнес-процесів підприємства в сучасних умовах // Збірник наукових праць Державного податкового університету. 2021. №1. С. 169–185.
3. Солос М.М. Сучасні моделі реалізації стратегій цифрової трансформації бізнес-процесів комерційних підприємств в Україні // Економічний вісник НТУУ «КПІ». 2025. №32.
4. Хаджинов І.В., Іщук А.Є. Вплив сучасних процесів цифровізації на бізнес та його менеджмент // Економіка і організація управління. 2024. № 4(52). С. 72–81.

Наталія ГОТРА

викладачка економічних дисциплін

ВСП «Мукачівський фаховий коледж НУБіП України».

Таїсія МУЦИН

студентка

ВСП «Мукачівський фаховий коледж НУБіП України».

ВИКОРИСТАННЯ ТЕХНОЛОГІЙ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В ОПТИМІЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА

Сьогодні майже кожна сфера нашого життя переходить в онлайн, і бізнес - не виняток. Комп'ютерні технології та інтернет змінюють те, як компанії продають товари та спілкуються з клієнтами. Особливо зараз в Україні, коли підприємства працюють в умовах постійних криз та невизначеності, кожному власнику бізнесу доводиться шукати способи, як працювати швидше, ефективніше і водночас витратити менше грошей. Одним із найкращих помічників у цьому став штучний інтелект (ШІ). Ще кілька років тому розумні комп'ютерні програми могли дозволити собі лише величезні корпорації.

Але сьогодні, завдяки розвитку хмарних сервісів та готових мобільних додатків, технології ШІ стали доступними навіть для зовсім невеликих фірм, кав'ярень чи магазинів. Малий та середній бізнес відіграє величезну роль в економіці будь-якої країни, адже він створює робочі місця та швидко підлаштовується під зміни на ринку. Проте у невеликих компаній завжди є одна велика проблема - брак ресурсів. Зазвичай там працює мало людей, а грошей на розширення штату не вистачає. Через це керівникам, бухгалтерам та менеджерам доводиться робити купу однотипної паперової роботи вручну. Коли людина годинами перебирає документи чи вводить цифри в комп'ютер, вона втомлюється і починає помилятися. Впровадження штучного інтелекту допомагає вирішити цю проблему. ШІ забирає на себе всю нудну, повторювану

роботу, робить її за лічені секунди й без помилок, звільняючи людям час для важливіших завдань. Якщо подивитися на практику, то зараз можна виділити кілька основних сфер, де штучний інтелект допомагає малому бізнесу заробляти більше і працювати краще.

Перший напрям - це маркетинг та робота з клієнтами. Раніше для того, щоб відповідати на повідомлення покупців у соцмережах вночі, треба було наймати нічного оператора. Тепер цю роботу виконують розумні чат-боти. Вони працюють цілодобово, без вихідних і миттєво відповідають на типові запитання. Крім того, алгоритми ШІ вміють аналізувати, що саме шукав користувач в інтернеті, які товари він переглядав і що купував раніше. На основі цього система сама показує людині саме ту рекламу, яка її зацікавить. Це допомагає компаніям не витратити рекламний бюджет наосліп.

Другий важливий напрям - це аналітика та прогнозування продажів. Розумні програми вміють швидко обробляти величезні обсяги інформації. Для маленького магазину чи складу це дуже корисно. Наприклад, ШІ може проаналізувати історію продажів за минулі роки, врахувати погоду, пори року і підказати власнику, скільки товару потрібно замовити на наступний тиждень. Завдяки цьому гроші бізнесу не заморожуються на складі у вигляді залежаного товару, і водночас не виникає ситуації, коли покупці приходять, а ходового товару немає в наявності. Також програми допомагають автоматично змінювати ціни залежно від того, як змінюється попит або що роблять конкуренти.

Третій напрям, який є дуже близьким для автоматизації підприємств, - це спрощення паперової рутини й обліку.

Сучасні програми з елементами ШІ вміють самі «читати» текст із фотографій чи відсканованих документів. Наприклад, коли підприємство отримує паперову накладну або рахунок від постачальника, бухгалтеру більше не обов'язково вручну переписувати кожен цифру та назву товару в комп'ютер.

Програма сама розпізнає назву фірми, коди, суми й автоматично заносить їх у потрібні бази даних. Це економить купу часу, прискорює підготовку звітів та рятує від штрафів, які можна отримати через випадкові механічні помилки в розрахунках. Крім того, ШІ допомагає керувати персоналом: він може аналізувати ефективність роботи працівників та самостійно складати графіки змін, враховуючи, в які дні та години очікується найбільше клієнтів.

Звичайно, впровадження таких крутих технологій має і свої труднощі. По-перше, хоча самі програми часто є безкоштовними або недорогими, їх потрібно правильно налаштувати під конкретний бізнес, а послуги спеціалістів коштують грошей. По-друге, є проблема з кадрами.

Далеко не всі працівники вміють правильно користуватися новими інструментами й ставити завдання штучному інтелекту. По-третє, підприємці часто бояться передавати дані про свої доходи чи особисту інформацію клієнтів у сторонні хмарні сервіси через ризик хакерських атак. Ну і не слід забувати про звичайний людський страх: працівники часто ставляться до ШІ вороже, бо думають, що комп'ютер забере у них роботу і їх звільнять. Щоб подолати ці проблеми, малому бізнесу не потрібно намагатися створити якісь свої унікальні

складні програми. Найкращий шлях - брати готові, прості інструменти, які вже є на ринку і працюють прямо в браузері чи на смартфоні. Також керівникам важливо спокійно пояснити своїй команді, що штучний інтелект - це не заміна людині, а просто зручний цифровий помічник.

Він створений для того, щоб позбавити працівників від нудної паперової писанини й дозволити їм займатися цікавішими завданнями, які приносять компанії реальний розвиток. Підсумовуючи, можна сказати, що штучний інтелект сьогодні - це вже не просто якась іграшка чи тимчасова мода.

Для українського малого та середнього бізнесу це реальний шанс вижити в складних економічних умовах і стати сильнішими. Автоматизація роботи за допомогою ШІ допомагає компаніям працювати швидше, уникати помилок, краще розуміти своїх клієнтів та зменшувати витрати. Саме за такими технологіями стоїть майбутнє розвитку нашого підприємництва.

Підбиваючи підсумки, можна впевнено сказати, що штучний інтелект сьогодні остаточно перестав бути просто теоретичною фішкою чи тимчасовим трендом із соцмереж. Зараз це реальний, жорсткий та ефективний інструмент для підвищення конкурентоспроможності. Використання ШІ в секторі малого та середнього підприємництва повністю переформатовує роботу компаній, автоматизуючи маркетинг, аналітику й облік та зводячи до нуля ризики людських помилок. Головна фішка ШІ для маленьких компаній полягає в тому, що він вирівнює умови гри на ринку. Завдяки доступним технологіям малі фірми отримують можливість успішно конкурувати з великими мережами та корпораціями, не маючи при цьому мільйонних бюджетів. Попри всі страхи, кадровий дефіцит та технічні труднощі, цифрова трансформація є неминучою.

Для українського бізнесу впровадження інструментів штучного інтелекту сьогодні – це не питання престижу чи моди, а головна умова для того, щоб вистояти в кризових умовах, оптимізувати кожен цент внутрішніх витрат і побудувати міцний технологічний фундамент для майбутнього успіху та розвитку.

Список використаних джерел

1. Цифрова трансформація бізнесу в Україні: виклики та тренди. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 58. [<https://economyandsociety.in.ua>]
2. 6 практичних застосувань ШІ у роздрібній торгівлі. [<https://gomarb.org/6-praktichnih-zastosuvan-shi-u-rozdribnij-torgivli/>]
3. Мінцифра: Про цифрову трансформацію, інновації та майбутнє технологій в Україні. *YouTube*. [<https://youtu.be/mPLApI59kdQ>]
4. Офіційний сайт Міністерства цифрової трансформації України. Національна стратегія розвитку штучного інтелекту в Україні. [<https://thedigital.gov.ua>]

МАТЕРІАЛИ V ВСЕУКРАЇНСЬКОЇ НАУКОВОПРАКТИЧНОЇ
КОНФЕРЕНЦІЇ
«ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ ТА СОЦІАЛЬНІ
СКЛАДОВІ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦТВА»
ПРІОРИТЕТНИЙ НАПРЯМ 2026 «СУЧАСНІ БІЗНЕС-ТЕХНОЛОГІЇ

Підписано у світ 12.06.2026 ФОП Цибульська В.О.
Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи до державного
реєструвидавців,
виготівників і розповсюджувачів видавничої продукції
ДК № 6562 від 03.01.2019

ISBN 978-617-8324-83-4

